



Le cas des licenciements pour motif personnel (LMP) Approches quantitative et qualitative

Myriam Bobbio, Alain Ap Pichon

► To cite this version:

Myriam Bobbio, Alain Ap Pichon. Le cas des licenciements pour motif personnel (LMP) Approches quantitative et qualitative. 2015. hal-01169581

HAL Id: hal-01169581

<https://hal.science/hal-01169581>

Preprint submitted on 29 Jun 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Flex-insécurité en France
Le cas des licenciements pour motif personnel (LMP)
Approches quantitative et qualitative

Myriam Bobbio*

myriam.bobbio@dares.travail.gouv.fr

Alain Pichon**

alain.pichon@univ-evry.fr

Novembre 2006.

Résumé

La communication proposée entre dans la thématique « observer l'instabilité des emplois et des parcours professionnels, approches qualitatives et quantitatives ». Elle s'inscrit en prolongement des travaux menés pour la DARES sur les licenciements et en particulier les licenciements pour motifs personnels.

Dans un premier temps, les auteurs entreprennent un exposé de l'évolution statistique du licenciement pour motif personnel. En dépit d'une embellie de l'emploi de 1997 à 2001 les LMP ont continué à progresser et, en 2005 les inscriptions à l'ANPE pour ce motif représentaient 13%, soit le double des licenciements pour motif économique. Ce type de licenciement touche plus les cadres, les salariés âgés, les personnes handicapées et le secteur tertiaire. Et il semble se développer chez les jeunes. Leur usage est plus fréquent dans les entreprises se caractérisant par une gestion individualisée de la main d'œuvre et une faible syndicalisation. De plus, entre début 2001 et fin 2003, les licenciements dans les établissements privés d'au moins dix salariés ont augmenté de 40%. Leur évolution est indépendante de la conjoncture et on peut émettre l'hypothèse qu'il existe un effet de substitution entre les licenciements économiques et les licenciements pour motif personnel.

Dans un second temps, et afin de dégager quelques explications possibles concernant cette évolution, les auteurs rendent compte d'une étude qualitative réalisée auprès de 40 salariés licenciés. Ils montrent que les licenciements pour motif personnel ne prennent sens qu'au terme d'une double analyse : celle des trajectoires des entreprises d'une part et celle des salariés licenciés d'autre part. Si les trajectoires des entreprises sont marquées par l'instabilité (capitalistiques, managériales, organisationnelles, productives, économiques), leur seul examen ne permet pas de répondre à la question : pourquoi et comment, tel ou tel salarié est-il licencié ? Pour y répondre, l'analyse des trajectoires salariales montre qu'il existe du côté des salariés une disponibilité au travail variable (professionnelle, familiale, physique et psychique), dégradée d'ailleurs par des effets induits disqualifiant. Une disponibilité qui peut donc s'altérer offrant ainsi aux entreprises dans une logique de discrimination compétitive des motifs de licenciement.

* Département Marché du Travail, DARES

** Centre Pierre Naville, Université d'Evry

I

Les LMP : approche statistique

Myriam Bobbio

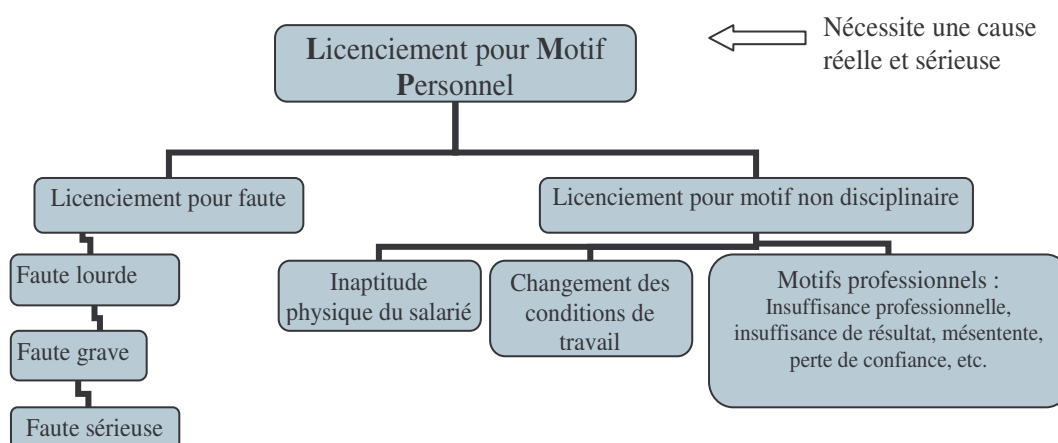
1. Un motif de rupture du contrat de travail difficile à observer

Les licenciements pour motif personnel (LMP) s'observent difficilement. Contrairement au licenciement pour motif économique défini à l'article L 321-1 du code du travail, le LMP n'a pas de définition claire. Il se définit par opposition au licenciement économique, comme celui dont le motif est lié à la personne du salarié. La cause devant être réelle et sérieuse. De ce fait, il regroupe des situations très différentes.

Deux grandes distinctions existent ; les motifs dits disciplinaires et les autres. Les premiers relèvent une faute du salarié, mais celle-ci est graduée en faute sérieuse, grave ou lourde¹. La faute sérieuse est la plus difficile à cerner ; « L'étude des fautes considérées par la jurisprudence comme sérieuses, et non comme fautes graves permet de dégager deux catégories : les fautes peu graves en elles-mêmes et celles dont la gravité est atténuée par un ensemble de circonstances ». La faute lourde se distingue quand à elle de la faute grave par l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise.

Les motifs non disciplinaires regroupent des motifs professionnels (insuffisance de résultat, mécontentement, perte de confiance), mais aussi tout les motifs liés à l'état de santé du salarié (désorganisation pour cause de maladie, inaptitude physique).

Graphique N°1 : Le licenciement pour motif personnel



¹ Numéro spécial de Liaisons Sociales, « Licenciement pour motif personnel », novembre 2003

Toutes ces situations regroupées dans le vocable « LMP » ne sont observées généralement par les sources statistiques « exhaustives » que sous l'intitulé « Autre licenciement »².

2. Ce que représente les LMP actuellement

Plusieurs sources existent pour quantifier la part des LMP dans les ruptures de contrat de travail :

- l'enquête EMMO-DMMO sur le champ des établissements de plus de 10 salariés étudient les mouvements de main d'œuvre. Pour l'année 2003, les LMP représente 6% des sorties contre 2% pour les licenciements économiques. Les motifs de sorties le plus importants étant les fins de CDD (54%) et les démissions (18%).

- Pour la même année (2003), 13% des inscriptions à l'ANPE³ le sont pour motif « Autre licenciement », 7% pour licenciement économique. Ces proportions sont identiques pour 2005. 700 500 personnes se sont inscrites en 2005 au chômage pour LMP. Contrairement à la source précédente, les départs à la retraite ne sont pas pris en compte, par contre les premières entrées sur le marché du travail, et les reprises d'activité sont des motifs d'inscriptions. Dans cette comptabilisation, les fins des CDD représentent 26%, les démissions 5%. L'importance des écarts provient du fait qu'après ces deux motifs de rupture, les salariés ne transitent pas systématiquement par une phase de chômage.

Pour ces deux sources, les LMP sont trois fois plus importants que les licenciements pour motif économique.

- L'enquête emploi ne distingue pas dans sa variable « Circonstance de perte d'emploi » les licenciements économiques et les autres. 27% des salariés déclarent avoir perdu leur emploi suite à un licenciement, cette proportion forte au regard de la source ANPE (20%) peut s'expliquer par la part importante des motifs non déterminés (29%). Lors de l'inscription administrative au chômage, les salariés licenciés pour motif personnel ne le déclarent peut être pas forcément comme tel. Notamment dans les cas de licenciement pour faute, ou si une transaction a suivi le LMP. L'enquête emploi est la seule qui fournit un taux sur les pertes d'emploi liées à l'état de santé ; ainsi 4% des ruptures seraient dues à une maladie ou une invalidité.

² L'enquête emploi distingue les ruptures liées à l'état de santé du salarié

³ Demandes d'emploi enregistrées pour les catégories 1 (recherche d'un CDI), 2 (recherche d'un temps partiel) et 3 (recherche d'un CDD)

Tableau 1 : Comparaison pour l'année 2003 de la part des licenciements d'après différentes sources

| | Inscriptions ANPE | DMMO-EMMO | Enquête emploi 2003 |
|--------------|---|---|---|
| <i>champ</i> | Demande d'Emploi Enregistrée (DEE) pour les catégorie 1, 2, 3 : motif d'inscription | Mouvement de main d'œuvre dans les établissements de + de 10 salariés : motif de sortie | Enquête auprès des personnes de plus de 15 ans : Circonstance de perte d'emploi |
| | Licenciements éco 7% | Licenciements éco 2% | |
| | Autres licenciements 13% | Autres licenciements 6% | |
| | Démission 6% | Démission 18% | Licenciement 27% |
| | Fin de CDD 27% | Fin de CDD 54% | Rupture du contrat pour maladie ou invalidité 4% |
| | Fin d'intérim 8% | | Démission 10% |
| | 1ère entrée 0 | | Fin d'emploi à durée limitée 40% |
| | reprise activité 0 | | N'a jamais exercé d'activité professionnelle régulière 12% |
| | Autre cas 29% | | Circonstance inconnue 6% |
| | | Fin de période d'essai 5% | Autres circonstances 3% |
| | | Départ en retraite ou préretraite 2% | |
| | | Transfert | |

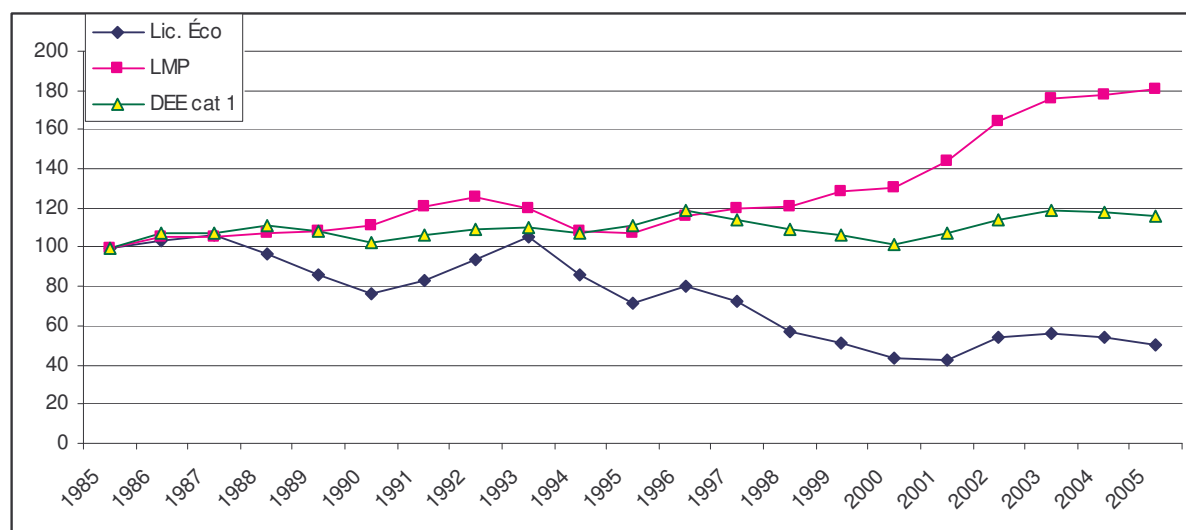
3. L'évolution des LMP : une tendance forte à la hausse

En termes d'évolution, toutes les sources convergent vers la même conclusion : les LMP augmentent depuis quelques années. On peut dater le début de l'augmentation de 1996, mais depuis 2001 on observe une nette accélération. D'après la source EMMO-DDMO, ils ont augmenté de 40% de 2001 à 2003.

Ils représentent en 2005, deux tiers des inscriptions à l'ANPE pour licenciements, alors qu'ils représentaient 45% en 1996, et 37% en 1986.

Contrairement à l'évolution des licenciements économiques ou des démissions, les LMP sont « insensibles » à la conjoncture économique, qu'elle soit bonne ou mauvaise.

Graphique N°2 : Evolution des inscriptions suite à un licenciement sur 20 ans



DEE cat 1 : Demande d'emploi enregistrée catégorie 1

Les licenciements économiques comprennent les inscriptions pour fin de conventions de conversion, fin de PAP anticipé, et fin de CRP suivant les périodes.

Source : ANPE - DARES

3.1. Une évolution accentuée dans le tertiaire et les gros établissements

Les LMP ont augmenté régulièrement dans l'industrie et dans le secteur tertiaire, mais pas dans la construction. Dans le tertiaire, les LMP ont crû plus rapidement que dans l'industrie : respectivement +60 % et + 25 % entre 2000 et 2003.

Ainsi, en 2003, près de trois quart des salariés licenciés pour motif personnel d'un établissement d'au moins 10 salariés travaillaient dans le tertiaire, contre 65 % en 1996 (tableau 2). Le poids du tertiaire dans le total des LMP augmente un peu plus vite que l'emploi dans les établissements d'au moins 10 salariés du secteur tertiaire marchand.

Tableau 2 : Les licenciements par secteurs en 1996 et 2003

En pourcentage

| | Industrie | Construction | Tertiaire | Ensemble |
|------------------------------------|-----------|--------------|-----------|----------|
| En 1996 | | | | |
| Licenciements économiques | 42 | 15 | 43 | 100 |
| Licenciements pour motif personnel | 24 | 10 | 65 | 100 |
| Répartition des salariés | 34,8 | 7,2 | 58 | 100 |
| En 2003 | | | | |
| Licenciements économiques | 46 | 4 | 49 | 100 |
| Licenciements pour motif personnel | 21 | 7 | 72 | 100 |
| Répartition des salariés | 29,7 | 6,8 | 63,5 | 100 |

Champ : établissements d'au moins 10 salariés du secteur privé

Source : DMMO-EMMO (DARES)

Les LMP ont particulièrement augmenté dans les établissements du secteur tertiaire de plus de 200 salariés où ils sont deux fois plus nombreux en 2003 qu'en 1998.

Par ailleurs, on constate que pour les établissements de plus de 50 salariés du secteur tertiaire privé, l'accélération du nombre de LMP s'accompagne d'une diminution du nombre de démission.

3.2 Licenciement disciplinaire ou pour inaptitude : quels effets sur l'évolution

Le manque d'information statistique pour caractériser le LMP rend difficile les études pour analyser les déterminants de cette forte progression. Certains constats peuvent toutefois être présentés.

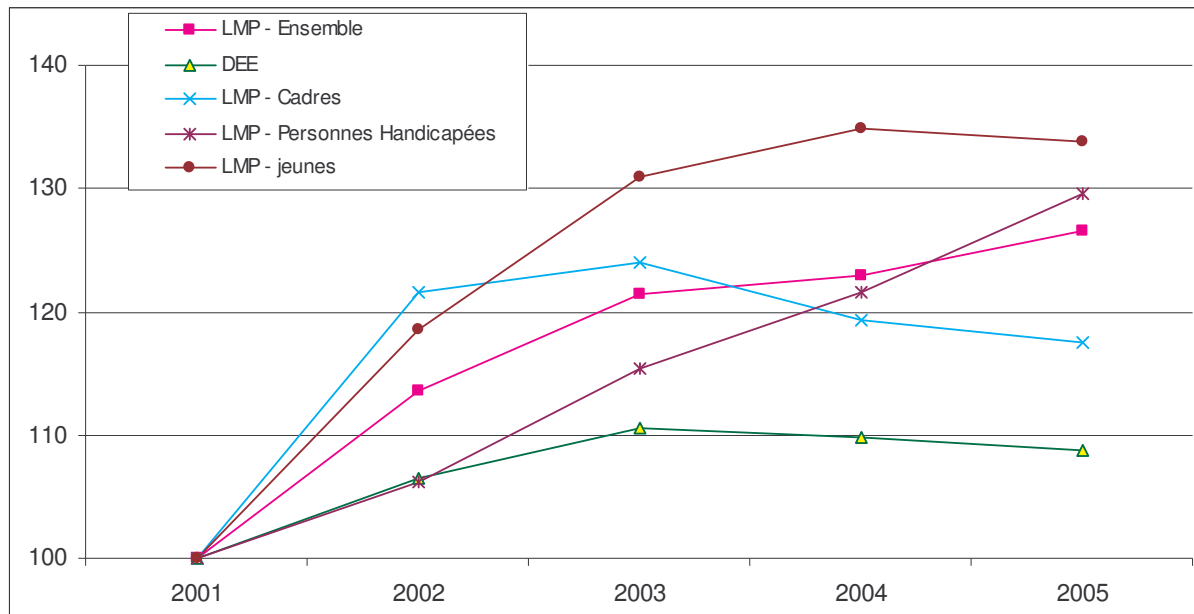
L'enquête REPONSE⁴ constate que le LMP pour faute a particulièrement progressé ; plus d'un tiers des établissements l'utilisent en 2004.

Dans le même temps, la progression du LMP pour les personnes handicapées⁵ au chômage a été très soutenue (*courbe violette du graphique 3*) : plus 30% de 2001 à 2005. En 2005, quatre cinquième des inscriptions pour licenciement des personnes handicapées l'étaient pour LMP. Il ne faut pas confondre handicap et inaptitude, le handicap étant une situation liée à la personne, l'inaptitude elle est liée à l'activité de travail dans une situation donnée. C'est le médecin du travail qui donne l'avis d'inaptitude lié au poste de travail. Le salarié licencié pour inaptitude pourra retrouver du travail sur un autre type de poste, il pourra également entamer une procédure de reconnaissance de travailleur handicapé auprès de la COTOREP si son état le justifie. Ne disposant pas de source sur les déclarations pour inaptitude, seule l'étude des LMP pour les personnes handicapées est possible. Cette catégorie comprenant une partie des personnes licenciées pour inaptitude.

⁴ Thomas Amossé : « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », PIPS n°39.1, septembre 2006

⁵ Sont pris en compte les personnes handicapées ayant une RQTH ou en instance de décision, les pensionnés d'invalidité, les accidentés du travail dont l'incapacité permanente est \geq à 10%

Graphique N°3 : Evolution des LMP de 2001 à 2005 (base 100)



DEE : demande d'emploi enregistrée. Les inscriptions décrites comprennent les catégories 1, 2 et 3.
Source : ANPE

3.3 La transaction : une des explications possible du phénomène

La forte augmentation des LMP face aux licenciements économiques conduit à s'interroger sur les négociations individuelles liées à la rupture du contrat de travail et notamment l'usage de la transaction. La transaction est un contrat de droit civil conclu entre le salarié licencié et l'employeur. Pour être valable, la transaction doit établir l'existence d'une contestation, l'intention de transiger et l'existence de concessions réciproques. Ici il s'agit de la part de l'employeur d'une concession pécuniaire contre le renoncement pour le salarié de contester aux prud'hommes son licenciement.

Aucune donnée n'est disponible pour quantifier cette pratique, ni son évolution. Une étude effectuée à partir de l'activité d'un cabinet d'avocat montre que les cadres sont sur représentés dans les dossiers de transaction⁶.

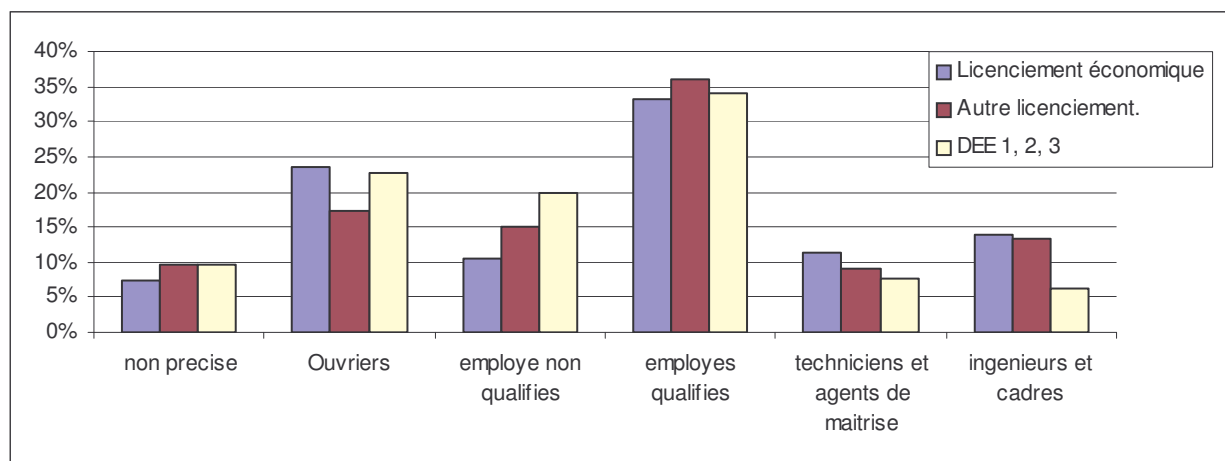
⁶ Melot R. (2002), *Les modes de règlement contractuel des litiges nés du contrat de travail*, Thèse en sociologie du droit du travail, École normale supérieure, Cachan.

4. Tentatives de caractérisation des LMP

4.1 Toutes les catégories professionnelles sont concernées

En 2003, un peu plus d'un tiers des salariés inscrits à l'ANPE pour LMP sont des employés qualifiés, 17% sont des ouvriers et 13% des ingénieurs ou des cadres. La présentation qui suit montre bien que l'ensemble de la population est concerné par ces licenciements.

Graphique 4 : Répartition par CSP des inscriptions au chômage pour l'année 2003



DEE : Demande d'emploi enregistrée en catégorie 1, 2, 3. Les licenciements économiques comprennent les inscriptions pour fin de conventions de conversion, fin de PAP anticipé

Source : Fichier historique de l'ANPE

Lecture : 34% des salariés qui se sont inscrits en 2003 au chômage sont des employés qualifiés, 36% des salariés licenciés pour motif économique le sont.

4.2 Un motif de rupture très utilisé pour les cadres

Même si en volume les cadres ne sont pas les plus touchés par les LMP, au sein de cette catégorie, c'est le motif le plus souvent avancé lors de l'inscription au chômage ; un cadre inscrit sur quatre l'est pour LMP, alors que 13% des employés qualifiés s'inscrivent pour ce motif.

Notons toutefois un ralentissement dans l'évolution des LMP pour les cadres depuis 2003 (*graphique 3*).

Tableau 3 : Les motifs d'inscriptions au chômage en 2003 en fonction des catégories professionnelles

| MOTIFS | Licenciement économique | Autre licenciement. | Fin de contrat | Fin de mission d'intérim | Autres cas | Démission. | Première entrée, reprise d'activité |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------|--------------------------|------------|------------|-------------------------------------|
| Ouvrier | 6,6% | 9,3% | 26,0% | 17,2% | 29,7% | 4,3% | 6,8% |
| employé non qualifiés | 3,4% | 9,2% | 25,0% | 6,5% | 37,0% | 5,0% | 13,9% |
| employé qualifiés | 6,2% | 12,8% | 32,0% | 5,9% | 29,3% | 6,3% | 7,5% |
| techniciens et agents de maîtrise | 9,4% | 14,1% | 29,7% | 7,2% | 24,1% | 5,8% | 9,7% |
| ingénieurs et cadres | 14,5% | 26,4% | 19,1% | 2,2% | 23,0% | 4,7% | 10,2% |

DEE : Demande d'emploi enregistrée en catégorie 1, 2, 3. Les licenciements économiques comprennent les inscriptions pour fin de conventions de conversion, fin de PAP anticipé

Source : FHS – ANPE/DARES

Lecture : 26,4% des ingénieurs et cadres inscrits au chômage en 2003 l'ont été pour LMP, contre 9,3% pour les ouvriers.

4.3 Les hommes plus touchés, les salariés jeunes et âgés aussi

Les hommes sont légèrement plus touchés par les LMP que les femmes. L'âge semble également jouer un rôle dans le LMP. En effet, 80% des licenciements des salariés âgés de 16 à 25 ans sont des LMP. De plus, d'après le graphique 3, c'est pour les jeunes que la progression des LMP a été la plus forte de 2001 à 2005. Cependant ce motif de rupture reste encore marginal pour les jeunes pour lesquels les fins de contrat à durée déterminée sont prédominantes. Par contre, les inscriptions pour fin de CDD sont en diminution depuis 2003.

Les salariés âgés sont également plus concernés par les LMP ; 70% des licenciés de plus de 50 ans le sont pour motif personnel, contre 50% en 1996. Un senior sur quatre s'est inscrit à l'ANPE pour ce motif en 2005. L'obligation de paiement de la contribution Delalande⁷ qui est levée si le salarié est licencié pour faute grave ou lourde pourrait expliquer cette évolution

Tableau 4 : proportion d'hommes dans les inscriptions au chômage

| | Inscriptions pour LMP | Inscriptions pour licenciement éco. | Ensemble des inscriptions |
|------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 2001 | 56% | 54% | 48% |
| 2002 | 56% | 55% | 49% |
| 2003 | 56% | 56% | 50% |
| 2004 | 55% | 56% | 50% |
| 2005 | 54% | 55% | 50% |

Demande d'Emploi Enregistrée pour les catégories 1, 2 et 3

Source : ANPE

Note de lecture : en 2005, 54% des personnes inscrites pour LMP sont des hommes

⁷ Due pour les ruptures de contrat de travail de salariés âgés de plus de 50 ans

4.4 Des salariés « protégés » contre le LMP

Les représentants du personnel bénéficient de dispositions légales protectrices, ce qui conduit à les dénommer « salariés protégés »⁸. Parmi elles, figure l'obligation, pour tout employeur souhaitant licencier un représentant du personnel, d'en demander l'autorisation préalable à l'inspecteur du travail quel que soit le type de licenciement. Saisi d'une demande de licenciement de salarié protégé, celui-ci peut l'autoriser ou la refuser. Le cas échéant, l'employeur ou le représentant du personnel en cause peut contester la décision de l'inspecteur du travail en formant un recours hiérarchique auprès du ministre chargé du travail.

A l'inverse du reste des salariés, deux fois sur trois les salariés protégés sont licenciés pour motif économique. Au total, 12 145 demandes de licenciement ont été déposées en 2004⁹. Cependant, les demandes de licenciements pour d'autres motifs progressent constamment depuis quelques années. Ce sont généralement celles formulées pour motif disciplinaire qui contribuent le plus à cette augmentation : elles représentaient 11 % de l'ensemble des demandes en 1998, elles en représentent 14 % en 2004. Plus de quatre licenciements demandés sur cinq ont été autorisés, les autorisations sont plus souvent accordées lorsque la demande est justifiée par un motif économique.

4.5 Des licenciements globalement peu contestés

En 2004, un salarié inscrit au chômage pour motif de LMP sur cinq conteste la rupture devant les prud'hommes. Ce taux de recours chute à 1.5% pour les licenciements économiques et même si le nombre de contestations de rupture pour LMP a augmenté depuis 2000, le taux de recours lui a diminué (du à l'accroissement plus fort des LMP eux-mêmes).

En effet, le recours aux Prud'hommes est une procédure longue et incertaine pour le salarié : même si 72% des jugements au fond comportent un résultat positif pour le demandeur, il faut savoir que d'une part cela demandera en moyenne plus d'un an, et d'autre part que 45% des décisions ne statuent pas sur la demande. Un accord entre les parties peut être trouvé ou la demande jugée irrecevable, caduque, etc. En outre, les appels et les pourvois en cassation ont augmenté de 1993 à 2004.

⁸ Sont englobées ici sous le terme « représentant du personnel », les diverses catégories de salariés protégés par la loi : délégués du personnel, membres des comités d'entreprise, des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, délégués syndicaux, représentants syndicaux auprès des comités d'entreprise, représentants des salariés aux conseils d'administration

⁹ Victor de Oliveira : « les demandes de licenciement de salariés protégés : une baisse de 10 % en 2004 », PIPS n°28.1, juillet 2006

Tableau 5 : évolution du taux de recours devant les CPH pour licenciement de 2000 à 2004

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Licenciements économiques (1) | 286 252 | 356 215 | 363 990 | 348 839 | 294 273 |
| recours formés devant le CPH (2) | 4351 | 3853 | 3733 | 5363 | 4425 |
| taux de recours | 1,5% | 1,1% | 1,0% | 1,5% | 1,5% |
| Autres licenciements (1) | 553 842 | 629 349 | 672 438 | 681 058 | 700 567 |
| recours formés devant le CPH (3) | 138952 | 144374 | 153166 | 148335 | 148280 |
| taux de recours | 25,1% | 22,9% | 22,8% | 21,8% | 21,2% |

(1) : inscription à l'ANPE pour catégorie 1, 2 ou 3

(2) : demandes liées à la rupture du contrat de travail sur motif économique

(3) : demandes liées à la rupture du contrat de travail (contestation de la rupture et autres demandes liées à la rupture)

Source : ANPE – Ministère de la justice

5. Des pistes pour mieux cerner les dynamiques des LMP

La caractérisation des LMP est un exercice difficile et le constat que « le LMP couvre une variété de situations faiblement circonscrites juridiquement et difficile à saisir statistiquement »¹⁰ est toujours d'actualité. Les LMP ont continué à progresser et en 2005 les inscriptions à l'ANPE pour ce motif représentaient 13%, soit le double des licenciements pour motif économique. Ce type de licenciement touche plus les cadres, les salariés âgés, les personnes handicapées et le secteur tertiaire. Il semble se développer chez les jeunes.

Au-delà de ces constats, le seul changement notable depuis l'étude de 2003, c'est la médiatisation du phénomène via notamment les « licenciements transactionnels », cf. un article du Nouvel Observateur de janvier 2006 intitulé « Vous voulez mon départ ? Voyez mon avocat ! ». On citera également la sortie en mai 2006 d'un livre destiné aux salariés détaillant à partir d'étude de cas, la conduite à tenir et les erreurs à ne pas commettre pour se sortir au mieux du licenciement, financièrement et psychologiquement¹¹.

Pour aller au-delà de l'étude de cas, il serait essentiel de pouvoir distinguer dans une des sources exhaustives disponible les licenciements:

1. pour inaptitude
2. disciplinaires
3. non disciplinaires

Il serait évidemment intéressant de pouvoir distinguer les niveaux de gravité pour les licenciements pour faute : sérieuse, grave ou lourde. Cependant, si l'information est collectée auprès des salariés, il sera peut être délicat de l'obtenir. Par ailleurs pour les motifs non disciplinaires la distinction entre un motif lié directement avec l'activité professionnelle du type insuffisance professionnelle ou insuffisance de résultat et un motif plus « subjectif » du type mécontentement, ou perte de confiance serait enrichissante.

Toutefois, il conviendra de ne pas perdre de vue que le motif est parfois construit à posteriori, avec ou sans le consentement du salarié et ne reflète pas les vrais motifs de la séparation.

¹⁰ Pignoni, Zouary , « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », PIPS N° 28.2, Juillet 2003

¹¹ Bommel (journaliste), Reveilhac (avocate), « La révolte des virés », bourin éditeur, mai 2006

II

Les LMP : approche qualitative

Alain Pichon

1. Introduction

1.1. Problématique, hypothèse initiale et méthodologie

À la suite des enseignements de la statistique, les propos qui suivent tentent d'apporter une contribution pour éclairer cet ensemble flou mais en évolution croissante que constitue les LMP. Ils résultent d'une recherche qualitative menée en 2005 pour le compte de la DARES¹² auprès d'une dizaine de personnes ressources (DRH, APEC, syndicalistes et conseillers prud'homaux) et de 40 salarié(e)s des catégories professionnelles 2 à 9 et licencié(e)s pour motif personnel. Les entretiens avec les personnes ressources visaient à saisir des enseignements de portée générale relativement à leur expérience et à leur position institutionnelle. Les entretiens avec les personnes licenciées ont été menés avec le souci de saisir simultanément la logique des trajectoires des entreprises dont les salariés étaient issus et la dynamique de leur trajectoire personnelle et professionnelle. (Voir encadré). Autrement dit, dans un contexte marqué par la contrainte, la concurrence et la compétitivité, il s'agissait d'appréhender les dynamiques sous-jacentes qui alimentent les LMP. En prolongement, il s'agissait aussi de saisir les rapports de force entre les entreprises, les collectifs et les salariés concernés, les modalités et les effets des LMP mis en œuvre.

Pour rendre compte de ces processus, notre hypothèse initiale postulait que les licenciements pour motif personnel traduisent le décalage les objectifs évolutifs fixés par les employeurs et les résultats évolutifs obtenus par les salariés. Cette perspective nous a conduit à interroger les liens entre ce type de licenciement, les modes de gestion de la main d'œuvre d'une part et les dispositions des salariés d'autre part.

Méthodologie de la recherche

L'échantillon des salariés licenciés

L'échantillon a été constitué avec le concours de l'ANPE, de l'APEC et des syndicats sur la base de la participation volontaire à l'étude. Au moment de leur licenciement, les 40 salarié(e)s étaient tous en CDI. N'ayant eu aucun retour de personnes licenciées appartenant à la catégorie 1 (manutentionnaire), les 40 personnes licenciées pour motif personnel se répartissent des catégories 2 (ouvrier spécialisé) à 9 (cadre). 18 salariés étaient situés dans les tranches d'âge de 21 à 40 ans, 15 dans la tranche 41-50 ans et 7 dans la tranche 51-60ans. Bien que statistiquement, les hommes soient plus concernés que les femmes par ce type de licenciement, ces dernières ont participé plus volontiers à la recherche (26 femmes pour 14 hommes). Les

¹² Piazza Paruch B., Pichon A., sous la direction de Durand J-P., *Le licenciement pour motif personnel, entre dispositif de gestion et mesure de sanction de la main d'œuvre*, Rapport de recherche, DARES, septembre 2005.

entreprises dont sont issus les salariés sont de tailles différenciées (de moins de 10 personnes à 750 personnes) et relèvent de 13 secteurs distincts dont le monde associatif.

La méthode des trajectoires dans la tradition de la sociologie compréhensive.

Partant de l'analyse des conditions de mise en place de la relation salariale initiale (recrutement, embauche et contrat de travail) la méthode des trajectoires remonte « le fil du temps » puis saisit les moments « clés » et significatifs d'une organisation en mouvement pour laquelle les périodes de tension, d'épanouissement et de crise alternent. En même temps, la méthode des trajectoires met en regard l'évolution du salarié, ses conditions de vie familiale et sociale, ses conditions de travail et les relations professionnelles qui se modifient et se détériorent. Dans cette approche, l'entretien semi directif privilégie la parole des interviewés. Il permet de saisir leur compréhension des situations rencontrées. L'« adaptation », l'« aptitude », l'« activité » (et leurs antonymes) perdent temporairement ici le sens objectif et normatif que la société et les organisations leur donnent pour retrouver le sens subjectif que les acteurs leur accordent.

1.2 De l'incomplétude et de l'incertitude de la relation salariale : les voies du LMP

Dans une approche dialectique, la relation salariale est une relation dans laquelle un employeur et un salarié s'engagent à échanger un travail contre un salaire dans un contexte donné. L'échange est l'objet et la justification de la relation. Au moment où celle-ci s'esquisse, elle se fonde sur la reconnaissance par les protagonistes de valeurs, de normes et de règles qui régulent a priori la relation : valeur du capital, normes financières et règles de contrôle du travail du côté de l'entreprise ; valeurs du travail et de la vie sociale, normes professionnelles et personnelles du côté du salarié ; l'ensemble soumis aux normes et aux règles conventionnelles et législatives en vigueur. En même temps, dans ce processus qui s'installe, l'inégalité des positions conditionne la régulation. L'un, l'employeur domine. L'autre, le salarié, subit cette domination. Et cette inégalité ne s'efface jamais car elle est consubstantielle au rapport entre le capital et le travail. Autrement dit, dans une économie capitaliste qui a imposé ces catégories¹³, les valeurs et les normes du capital et de l'entreprise dominant les valeurs et les normes du salarié et nous sommes encore loin des « sublimes »¹⁴. De plus, dans ce cadre, tant du côté de l'employeur que du côté du salarié, la relation est relative à des contextes donnés et évolutifs qui nourrissent leur trajectoire respective (institutionnelle et personnelle). Pour l'employeur, ces contextes renvoient aux marchés dans lequel les capitaux et les organisations s'activent : les exigences des actionnaires d'une part, les demandes des clients de l'autre. Pour le salarié, ces contextes sont relatifs à ses dispositions et à ses contraintes tant professionnelles que sociales. Dans cette situation, la relation salariale envisagée est spéculative, entièrement surdéterminée par les éléments qui, de part et d'autre, supportent la relation. L'employeur est soumis à des incertitudes actionnariales et commerciales. Le salarié est soumis à ses propres disponibilités. L'employeur espère que le salarié conviendra, cependant que le salarié suppose que son employeur respectera les engagements qu'il a annoncés ainsi que les normes et les règles en vigueur. Tout au long de son existence, la relation salariale demeure ainsi éminemment fragile, variable, instable et incertaine relativement aux éléments qui la conditionnent. Et les licenciements que nous allons analysés témoignent de cette insécurité.

¹³ Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.

¹⁴ Gazier B., *Tous sublimes, vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, 2003.

A la suite de ces précisions initiales, notre propos s'organise de la manière suivante. Dans un premier temps, nous rendrons compte des dynamiques managériales que nous avons pu saisir auprès des deux DRH rencontrés. Dans un deuxième temps, nous exposons les configurations remarquables qui résultent de l'analyse en termes de trajectoires croisées. Nous poursuivons par une analyse des modalités des licenciements, un bref exposé du devenir des salariés, et par un examen de la question syndicale. Nous achevons notre exposé par quelques enseignements essentiels relatifs aux licenciements pour motif personnel et à ses dynamiques sous-jacentes.

2. Dynamiques managériales : le point de vue de 2 DRH

2.1 Cadres légaux et contournements

Du point de vue des 2 DRH rencontrés¹⁵, l'analyse du licenciement pour motif personnel exige de distinguer les licenciements pour incapacité de travail, les licenciements pour insuffisance professionnelle, les licenciements pour désaccord ou perte de confiance, les licenciements pour faute, les cas des salariés âgés et des allègements d'effectifs, puis la situation des cadres et des non cadres.

Les licenciements pour incapacité concernent des salariés déclarés inaptes à occuper leur poste de travail pour des raisons de santé. Même si la loi oblige à un reclassement, les 2 DRH rencontrés ne proposent jamais un autre poste de travail. *« On considère qu'un salarié qui a des problèmes de santé même à un autre poste sera fragile et plus souvent absent, ce qui est un coût pour la société »* (DRH 1). Le licenciement pour désaccord touche en particulier les cadres compte tenu de leur fonction délégataire. Concernant le licenciement pour faute, ceux-ci sont amenés à procéder à des licenciements pour faute simple¹⁶, grave et lourde. Outre la gravité des faits invoqués, ce qui fait la différence essentielle, c'est la réalisation ou non du préavis et le versement ou non d'indemnités *« avec le souci de se séparer rapidement du salarié si celui-ci met en péril l'activité ou la santé de ses collègues »* (DRH 2).

En dehors de ces cas encadrés par la loi, il existe aussi des pratiques courantes de contournement des règles relatives au licenciement pour motif personnel et au licenciement économique. Selon des DRH rencontrés, en période de baisse d'activité, les LMP évitent un plan social présumé plus contraignant et, en l'absence de baisse d'activité, des réorganisations peuvent s'avérer malgré tout nécessaires, suscitées par la recherche d'une meilleure compétitivité. *« On doit adapter nos effectifs et notre organisation en permanence. Ce n'est pas facile et ce n'est pas toujours des restructurations lourdes ! (...) Licencier un salarié dans ce cadre coûte moins cher et est moins lourd à gérer »* (DRH 2). Dans ces situations, les LME individuel, leurs conditions, leurs procédures et leurs obligations, même allégées sont

¹⁵ DRH 1 : 750 personnes ; DRH 2 : 3000 personnes.

¹⁶ La faute « sérieuse » c'est-à-dire peu grave en elle-même ou atténuée par les circonstances (cf les propos introductif de la première partie), est désignée comme une faute « simple » tant par les DRH rencontrés que par les salariés licenciés interrogés concernés. Ce glissement sémantique du « sérieux » au « simple » peut être interprété comme une intention presque qu'inconsciente qui viserait, du côté des employeurs à atténuer la dynamique de la sanction du licenciement, voire à se dédouaner des processus en cause, du côté des salariés à se protéger des conséquences symboliques et psychologiques qu'entraînent l'expression « faute sérieuse » en termes de vécu et d'identité.

jugés plus complexes et plus coûteux par nos interlocuteurs. Bref, et c'est le sens des propos tenus par les DRH rencontrés, le LME exigerait plus de temps, plus de précautions et des provisions financières plus substantielles. Autant d'éléments que les directions aimeraient économiser.

Et justement, le licenciement pour motif personnel, même s'il est lui aussi encadré par la loi¹⁷, permet ces économies. Ainsi que le montre le tableau en annexe 1, pour les entreprises, dans une perspective de flexibilité d'emploi assise sur le licenciement, les LMP présentent quelques d'avantages. Comparés à un LME individuel dont les conditions de mise en œuvre sont proches, les LMP pour « désaccord professionnel » et pour « faute simple » en particulier, sont des instruments de gestion de la main d'œuvre aisés à manipuler et surtout plus économiques. Les causes possibles des LMP en question sont multiples et celles-ci n'écornent pas l'image du salarié. Une fois le motif « réel et sérieux » défini, la mise en œuvre est aisée et rapide. Les obligations sont réduites pendant et au-delà du licenciement (pas d'information, pas d'ordre de licenciement, pas priorité de réembauchage). Dans les cas de désaccord ou de faute simple, des transactions sont toujours possibles pour les faciliter (voir l'exemple de lettre en annexe 4). Enfin, avant transactions éventuelles, il est deux fois moins coûteux qu'un LME (2/10 de mois par année d'ancienneté pour le LME contre 1/10 pour le LMP¹⁸). Pour les DRH, la marge de négociation est importante. Même avec la contribution de Lalande qui reste due avec les LMP pour insuffisance, désaccord ou faute simple, tous ces avantages n'échappent pas aux employeurs, aux gestionnaires et aux directions des ressources humaines. Ils ne leur restent plus alors qu'à l'instrumentaliser le LMP, articulé avec l'envie qu'ont certains salariés de partir, pris par la lassitude, la fatigue ou le dépit.

2.2 La gestion des seniors

Les deux DRH rencontrés du moins peuvent donc être amenées à alléger ou à restructurer leurs effectifs par le biais du licenciement pour motif personnel. Dans cette situation, compte tenu de leur coût salarial élevé et de leurs aptitudes professionnelles présumées vieillissantes, les salariés de plus de 55 ans sont des cibles privilégiées. *« Les salariés les plus âgés, en particulier ceux qui ont effectué des tâches pénibles dans les ateliers, sont impatients de partir. (...) Ils ont vécu pendant des années avec l'idée qu'ils pourraient partir en préretraite »* (DRH 1). Les directions tentent « opportunément » de les satisfaire en leur proposant une transaction. *« Chez nous, il y a des ouvriers qui ont commencé à travailler à 14 ans, ils ont leurs trimestres de cotisations et n'ont qu'une envie, c'est de partir pour profiter un peu de la vie tant qu'ils le peuvent »*. (DRH 2). A ces motivations s'ajoutent une certaine usure au travail, en lien avec une charge de travail alourdies et des collectifs dégradés. On assiste donc tant du côté des entreprises que du côté de ces salariés à la cristallisation d'une « culture de la sortie précoce » pour les seniors¹⁹ dont le LMP peut devenir l'instrument. Enfin, concernant la contribution Delalande, les entreprises anticipent les surcoûts et

¹⁷ Avis médical dans le cas de l'inaptitude professionnelle, cause réelle et sérieuse dans le cas d'une faute, respect de la procédure de licenciement, contribution Delalande.

¹⁸ L'indemnité double dans le cas d'inaptitudes professionnelles dues à des accidents de travail ou à des maladies professionnelles.

¹⁹ Guillemard A-M, « Les sociétés à l'épreuve du vieillissement. Le défi de l'emploi en seconde partie de carrière », Futuribles, n°229, Paris, 2004.

disposent de budgets spécifiques pour préparer les séparations. De l'avis des DRH rencontrés, celles-ci restent, financièrement avantageuses puisque, soit le senior ne sera pas remplacé, soit le coût salarial de son remplaçant éventuel diminuera. *« C'est vrai que la contribution Delalande est une charge financière importante mais on y gagne quand même à terme. »* (DRH2).

La gestion de l'emploi des seniors, mise en œuvre à la demande des directions générales qui sollicitent des réorganisations productives, stimule des réactions contrastées chez nos interlocuteurs. L'un est contre ces pratiques. Il considère que *« le salarié de plus de 55 ans y perd financièrement, que la transaction n'est qu'un mirage, et qu'il n'aura plus d'augmentations de salaires ni de primes (...) Je trouve cela malhonnête vis à vis du salarié. Il perd de l'argent et une partie de son identité »*. Il y voit aussi une perte de compétences et de savoir faire pour l'entreprise. *« S'il n'y avait pas la pression de ma direction, jamais je ne pratiquerais ce genre de licenciement. Nous sommes obligés maintenant d'organiser la transmission des savoirs pour combler la perte de compétences avec le départ de ceux que nous avons licenciés »*. L'autre DRH a une analyse moins critique. Il estime que ces mesures permettent de rajeunir les équipes et de recruter des jeunes qui coûtent moins cher à l'entreprise. *« La direction générale me demande constamment d'alléger les effectifs. Avec le LMP je fais partir des salariés qui sont très heureux d'anticiper l'âge de la retraite et moi j'affiche un effectif à la baisse. Si je dois remplacer la personne, j'embauche un jeune qui me coûte deux fois moins cher ! »*.

Concrètement, pour pouvoir licencier ces salariés de plus de 55 ans, les 2 DRH rencontrés constituent des dossiers juridiques avec une lettre de licenciement qui contient un motif réel et sérieux de licenciement. *« Par exemple, un oubli qui a entraîné l'arrêt d'une chaîne de fabrication »* (DRH 1). Dans un deuxième temps, le salarié reçoit la notification du licenciement. Dans un troisième temps, il le conteste. Enfin, un engagement entre les deux parties met fin au litige par une négociation avec transaction. Il s'agit évidemment d'un désaccord ou d'une faute simple qui n'atteint pas la dignité du salarié. *« Les salariés veulent partir mais le motif du licenciement ne doit pas être infamant, ce sont des salariés qui ont une grande conscience professionnelle et ils veulent partir la tête haute »* (DRH 2).

2.3 Les cadres : quelles perspectives ?

Concernant le licenciement des cadres, aux motifs énoncés ci-dessus s'ajoutent les cas de restructuration des équipes managériales et ceux des résultats insuffisants. Dans le premier cas, le désaccord, la mésentente, la perte de confiance constituent des motifs et des transactions ont souvent lieu avec un dossier juridique monté à cet effet. Pour ce qui est des motifs et des modalités, *« les dirigeants choisissent leurs collaborateurs dans leur proximité sociale ou en fonction d'objectifs spécifiques (...) Ceux qui ne sont pas retenus sont invités à partir (...) Et les cadres à qui on propose une transaction n'ont pas vraiment le choix. Ils savent que c'est ça ou passer au placard. »* (DRH 2). Dans le cas d'objectifs non atteints, la négociation peut être rude et même ne pas avoir lieu. *« C'est autre chose. Avec l'entretien d'évaluation, l'insuffisance professionnelle peut être démontrée. C'est un motif qui donne lieu aux indemnités légales et conventionnelles sans plus ! »* (DRH 2).

3. Licenciements pour motif personnel : des configurations remarquables

Les deux témoignages de DRH rapidement évoqués ci-dessus ne rendent évidemment pas compte de l'ensemble des situations qu'il est possible de rencontrer et de toute la complexité des processus à l'œuvre. D'une part, la parole institutionnelle ne livre qu'une partie de la réalité. D'autre part, ils ne permettent pas de comprendre complètement comment et pourquoi tel ou tel salarié est-il licencié²⁰ ? Quelles sont précisément les dynamiques et les processus du côté de l'entreprise et sur quelles variables reposent les discriminations du côté des salariés ? Autrement dit, quelles sont les configurations remarquables relatives aux LMP ?

Ainsi que le montrent les entretiens avec les salariés rencontrés, les licenciements se pluralisent. L'analyse permet de dégager en particulier des modes de gestion de la main d'œuvre discriminants qui prennent appui sur des dispositions salariales clivées. Pour le montrer, nous avons procédé à une analyse en termes de trajectoires croisées. Pour la conduire, nous avons mené un examen de la phase qui précède le licenciement afin de mettre en évidence les causes qui le suscitent. Plusieurs situations étaient *a priori* possibles résultats de deux jeux d'hypothèses qu'il s'agissait de croiser. La première hypothèse concerne la trajectoire du salarié et, plus spécifiquement, son degré d'implication pour laquelle on suppose : qu'elle ne change pas depuis l'embauche ; qu'elle augmente (le salarié accentue son implication productive) ; qu'elle décroît (le salarié diminue son implication productive ce qui peut conduire au LMP). La seconde hypothèse concerne la trajectoire de l'entreprise, ses modes de gestion de la main d'œuvre et plus spécifiquement ses exigences d'implication pour lesquelles on suppose : qu'elle ne change pas ; qu'elle augmente (l'entreprise accroît ses exigences et accentuent les contrôles ce qui peut motiver des LMP) ; qu'elle décroît (l'entreprise est en difficulté et cherche une sortie de crise ce qui peut motiver des LME)²¹.

Au terme de l'analyse croisée, trois types de configurations remarquables se dégagent, elles-mêmes objet de différenciations interne : d'une part des LMP qui, selon les entretiens, relèvent strictement de modifications de trajectoire du côté des salariés qui affectent leur disponibilité professionnelle ; d'autre part des LMP relatifs exclusivement à des infléchissements de trajectoire du côté de l'entreprise (situations de crise économique et réorganisations/restructurations compétitives²²) ; enfin, des LMP où les modifications de trajectoires du côté des entreprises se combinent avec des modifications de trajectoires du côté des salariés. Loin d'un Licenciement pour motif personnel qui, tel une prénotion durkheimienne, met *exclusivement* en exergue l'inaptitude, les manques ou les fautes des salariés, on découvre ainsi plusieurs types de LMP dans lesquels les trajectoires des

²⁰ Cela est compréhensible dans la mesure où les DRH sont rarement les N+1 des salariés licenciés. Le LMP est médiatisé par la ligne hiérarchique, les petits chefs, « les sujets du tyran » de la Boétie, repris récemment par Jean-Pierre Durand. (Durand J-P, *La servitude volontaire*, Seuil, 2004.)

²¹ Pour plus de détails : Piazza B., Pichon A., « Le licenciement pour motif personnel : un révélateur de l'implication contrainte et de la servitude volontaire », in Durand J-P, Le Floch M-C, *La question du consentement au travail De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, 2006.

²² Nous qualifions ici de « restructuration compétitive », une restructuration qui vise non pas à répondre à une situation de crise, mais au contraire à mettre en place une nouvelle organisation du travail afin d'améliorer sa compétitivité. La concurrence est maîtrisée, les marges sont bonnes, mais la situation peut être meilleure encore.

entreprises (dynamiques et stratégies adoptées) et celles des salariés (dispositions et postures) se combinent significativement, et correspondent à des logiques différenciées²³.

3.1 LMP et modifications de trajectoires du côté des salariés

Cette configuration met explicitement en exergue des difficultés du côté du salarié. Ce dernier connaît des problèmes personnels, professionnels, familiaux ou de santé qui infléchissent sa trajectoire professionnelle. Sa condition le rend moins performant, sans que, pour autant, d'après les propos tenus en tout cas, l'entreprise ait changé significativement ou que la pression au travail se soit accentuée. Du point de vue de l'entreprise, les conditions de la relation salariale du côté du salarié sont rompues et cela motive un licenciement pour motif personnel.

Les situations des salariés sont évidemment variées. Le salarié bute sur des difficultés professionnelles qu'il n'arrive pas à résoudre. Le salarié a des préoccupations familiales, il décide de protéger les siens au détriment de son investissement au travail. Il a des problèmes de santé et fait l'arbitrage de se protéger lui-même et réduit en conséquence son implication dans l'organisation. Ces licenciements entrent *a priori*²⁴ dans le cadre légal du LMP.

En regard de l'analyse croisée des trajectoires, seul 5 salariés sont concernés par cette situation. Le premier, cadre commercial dans un secteur en pleine expansion n'a pas atteint les objectifs fixés lors de son embauche. Il restera 11 mois. Trois autres salariés ont connu des problèmes de santé indépendants de l'entreprise dont l'activité est restée plus ou moins linéaire. Malgré leur demande, ils ne seront pas reclassés. « *On m'a dit : l'entreprise était trop petite. Il n'y avait aucune place pour moi* ». Cela a conduit à leur licenciement pour inaptitude professionnelle. Une salariée a sollicité un réaménagement d'horaire pour s'occuper de ses jeunes enfants et parce que son mari avait changé de travail. L'aménagement a été refusé. Dans cette dernière situation une hypothèse s'est esquissée mais que nous n'avons pas pu approfondir. Le Licenciement pour motif personnel substitutif à une démission. Autrement dit, le salarié est confronté à des contraintes qui lui sont propres, il envisage de démissionner, mais négocie finalement un LMP pour insuffisance professionnelle, au moins pour sauvegarder ses droits au chômage.

3.2 LMP et infléchissements de trajectoire du côté de l'entreprise

3.2.1 LMP et crise économique : les voies de la substitution au LME

Crise économique et LMP subi par le salarié

Cette configuration est relative à une crise qui affecte les entreprises. Celles-ci sont confrontées à une baisse d'activité qui remet en cause ses stratégies financières et organisationnelles. C'est la pente de la récession avec, a priori et à son extrémité, le

²³ Parfois, le licenciement du salarié(e) relève d'une cause unique. Dans d'autres cas, le chercheur hésite compte tenu de la multiplicité des facteurs en cause. L'exercice de classement est plus périlleux, car il s'agit alors de spéculer et d'arbitrer sur la raison première du licenciement engagé.

Par ailleurs, nous précisons, quand c'est le cas, si des transactions ont eu lieu.

²⁴ Nous utilisons le terme « a priori » car nous ne pouvons pas nous prononcer sur « la cause réelle et sérieuse » ni sur l'inaptitude médicalement constatée.

licenciement pour motif économique, individuel ou collectif. Dans cette situation, les salariés subissent la crise et attendent une décision de leur direction qui finit par opter pour un contournement du LME et leur proposer un licenciement pour motif personnel.

Marie, 35 ans, standardiste et secrétaire, était dans une petite entreprise d'assurance-vie en difficulté. *« On sentait tous que ça dégringolait. Moins d'animation au standard, moins de boulot aussi »* De plus, le collectif se dégradait. *« Même au niveau de la hiérarchie entre services, il y avait déjà des guerres. Alors c'était la compta contre la gestion. La gestion contre tout ce qui est informatique. (...) Je me suis retrouvée un petit peu au milieu de tout le monde. (...) J'ai essayé de demander si on pouvait me garder... La façon dont le directeur m'a répondu... Ça semblait peine perdue »*. Marie a été licenciée en LMP pour faute simple.

Dans un contexte de restructuration annoncée, Pascale, 48 ans, employée de fabrication, Louis, 31 ans et Solange, 33 ans, tous deux opérateurs de mesure en télécommunication ont été dans des situations similaires. Leurs témoignages montrent des activités qui déclinent, la pente douce du ralentissement et la récession qui avance. Sollicités par leurs entreprises respectives, ils ont accepté de partir dans le cadre de LMP pour désaccord pour l'un et faute simple pour l'autre et après transaction. Leurs revenus avaient baissé et ils ont préféré accepter l'offre qui leur était faite, soit des indemnités majorées mais inférieures à celles d'un LME. Aujourd'hui les plans sociaux ont eu lieu. Ils se sont aperçus qu'ils auraient mieux fait d'attendre et ils ont le sentiment d'avoir été floués. Louis et Solange ont entamé une procédure aux prud'hommes. Par contre, Pascale est finalement satisfaite car elle a retrouvé un emploi avant que les personnes licenciées par le plan arrivent en masse sur le marché de l'emploi local...

Crise économique et LMP sollicité par le salarié

Dans une situation analogue à la précédente, certains salariés essayent d'anticiper. C'est le cas de Frédéric, 41 ans, ingénieur logisticien. Son entreprise est en crise. Aux yeux de la direction, la restructuration s'impose. Mais son implication n'est pas affectée, au contraire. A un moment donné, l'entreprise procède à la mise place d'un plan social qui touche 400 personnes. Il veut saisir l'occasion et demande à son DRH de l'inclure dans le plan, ce qui lui est refusé. Et pour cause, son investissement est très apprécié. Jouissant d'une grande autonomie, il continue donc ses activités et est très sollicité en particulier par des filiales de sa société. Son projet émerge : créer une entreprise de conseil. Quelques mois plus tard, il revient voir son DRH et son Président, et finit par les convaincre de partir en LMP simple avec les mêmes conditions que celles appliquées dans le plan social duquel il avait été exclu. *« J'ai bénéficié de la mauvaise conjoncture économique. La situation de l'entreprise ne s'est pas améliorée avec le plan social, et en me licenciant, cela faisait une personne en moins. J'ai trouvé la solution de compromis : être licencié pour motif personnel avec une transaction [les conditions du LME] et créer ma société de conseil. »* Frédéric travaille toujours pour les filiales de l'entreprise qu'il vient de quitter...

3.2.2 LMP et restructuration/réorganisation compétitive

Ce type de licenciement est relatif aux dynamiques capitalistiques, managériales et organisationnelles en vue d'améliorer leur politique de développement. Les salariés concernés étaient disponibles, dans le cadre de la relation salariale initiale. Sans que leur mobilisation ait changé, leurs entreprises ont accentué ou modifié leur organisation et/ou leurs exigences,

parfois même mis en place des stratégies pour les évincer et ils se sont alors trouvés disqualifiés.

Changement de dirigeants, redistribution des postes, recomposition des relations salariales.

Le licenciement peut résulter d'un changement de dirigeants qui impulse une nouvelle politique, une redistribution des postes de cadres ou encore une recomposition des relations salariales.

Georges, 31 ans est responsable administratif dans une association humanitaire. Le bureau de l'association est renouvelé et une nouvelle politique est mise en place. « *Les membres du bureau ont changé. Ils voulaient une nouvelle politique humanitaire qui mettait en cause mon engagement (...) On parlait plus de finance et moins d'humanitaire* ». Il refuse de renier les valeurs sur lesquelles il s'était engagé. Ses tâches s'alourdissent : « *j'ai ouvertement montré mon désaccord sur certaines décisions. A partir de là, j'ai été écrasé par la surcharge de travail. J'en étais arrivé à un épuisement physique et moral. Il voulait me forcer à démissionner* ». La direction sollicitera son licenciement pour désaccord. Georges négociera seulement la date de son départ.

Amandine, 40 ans, est responsable des relations sociales. À la demande de la nouvelle direction générale, son service est restructuré. « *Pression à la performance et à la productivité ... faire plus avec moins.(...) J'étais déjà en conflit avec la direction sur la politique à mener vis-à-vis des syndicats (...) La DRH nous a dit : la nouvelle direction est très dure, ils veulent des gens performants. Ce n'est pas moi. Moi je suis là pour vous défendre... Et puis après, elle a fait du nominatif avec du harcèlement pour nous faire partir.* » L'entreprise l'a licenciée pour désaccord professionnel avec une transaction, compte tenu de son intention affichée de recourir si besoin aux prud'hommes.

Pour Anne, 52 ans, assistante de direction et pour Charlotte, 54 ans, responsable des affaires générales, le départ du dirigeant à la retraite est l'occasion d'une redistribution de la délégation managériale ou/et d'une recomposition des relations salariales. L'entreprise d'Anne a été reprise. Comme souvent en pareil cas, la pression de la cession qui pèse toujours sur les repreneurs entraîne une recherche de meilleure productivité des capitaux engagés. L'entreprise fait l'objet d'une restructuration drastique dans la perspective d'une nouvelle synergie qui exclut tous les anciens pour les remplacer par des plus jeunes, moins qualifiés et moins payés. Elle part dans le cadre d'un LME qui sera requalifié en LMP sans motifs réels et sérieux aux prud'hommes car l'entreprise ne connaît aucune difficulté. Le « top management » de l'entreprise de Charlotte est entièrement renouvelé à l'arrivée du nouveau PDG : « *il avait, dans ses bagages son équipe de cadres* ». Elle est contrainte d'accepter un LMP pour désaccord avec transaction. « *On m'a fait comprendre que c'était ça ou la mise à l'écart. Je n'ai pas eu envie de vivre ça.* »

Brigitte, 46 ans, est cadre infirmier. Elle a connu une belle progression qui a stimulé chez certains de ces collègues, des rancœurs qui se sont accumulées. Au départ du directeur de son établissement, une nouvelle organisation se met en place. Le nouveau directeur s'impose par de nouvelles perspectives. Son équipe d'écoute de nuit est démantelée. La direction souhaite désormais son départ. Pour l'obtenir, elle use de manœuvres de déstabilisation, de diffamation même et elle l'oblige à travailler de jour. Brigitte résiste d'abord puis finit par céder. « *Il y a eu des jours où je me disais : mais à quoi ça sert. J'ai laissé tomber...* ». Elle est finalement licenciée pour inaptitude au travail de nuit.... Brigitte a entamé un recours aux prud'hommes.

Dans les cas de restructurations compétitives, les directions peuvent aussi cibler certains salariés, les pousser à une *faute grave ou lourde* et éviter ainsi un reclassement et l'indemnité légale de licenciement. C'est ce qui est arrivé à Christine, 29 ans, vendeuse en boulangerie dans un super marché. Elle ne le sait pas, mais le magasin réorganise la vente et les collectifs de travail sont concernés. *« Ce jour là, il y avait une cliente qui s'est présentée très pressée en me demandant d'encaisser un foulard (...) J'ai d'abord refusé parce que je n'avais pas le droit d'encaisser cet article. Elle a insisté (...) J'ai été convoquée à la direction (...) La fameuse cliente est sortie du bureau voisin. Je ne l'ai pas reconnue tout de suite puis elle a sorti le foulard de son sac... J'ai été mise à pied et licenciée immédiatement pour avoir encaissé le fameux foulard. (...) 15 jours après mon licenciement le rayon a été supprimé, ils n'ont pas eu à me recasser dans le magasin. L'an dernier, ils ont supprimé le rayon traiteur. Un mois avant la vendeuse avait été licenciée pour faute grave. »*

La charge de travail

Les licenciements pour motif personnel peuvent aussi résulter initialement de la pression accentuée au travail. Nathalie, 38 ans, est ouvrière spécialisée dans une entreprise en plein développement. Elle doit assumer seule la charge de 2 postes et demie au départ en congé maternité de sa supérieure hiérarchique. *« L'une de mes responsables me disait : c'est vrai que c'est un poste pour deux personnes et demi (...) Il fallait quand même que je fournisse (...) J'ai été assaillie de tous les côtés, (...) Ce n'était pas possible. J'arrivais à tout faire mais en faisant 1 heure, 1 heure et demie supplémentaire tous les soirs. »* Elle est mise à l'écart et finalement licenciée pour incompétence et sans transaction.

Edith, 36 ans, assistante de direction, travaille dans un établissement dont le conseil d'administration a changé. Une nouvelle organisation est mise en place avec des objectifs de productivité à la hausse. Elle est à $\frac{3}{4}$ temps pour s'occuper de ses enfants. La nouvelle direction refuse qu'elle garde ce temps partiel. Après avoir été « encouragée » à démissionner, elle sera finalement licenciée pour faute simple.

Emilie, 41 ans, est couturière dans une entreprise de confection. Les exigences sont à la hausse en particulier sur les horaires. Il faut être plus disponible. Parallèlement, l'entreprise a déménagé. Elle est beaucoup plus loin de son lieu de travail. Elle arrive parfois en retard et elle a du mal à faire les heures demandées. La pression est forte et la hiérarchie pèse. Elle sera licenciée pour non respect des horaires.

Le manque d'allégeance à l'entreprise ou à ses dirigeants

Enfin, lorsque la pression s'accroît, animée par la recherche de meilleure compétitivité, le manque d'allégeance est aussi susceptible de mener à l'exclusion. Jacques, 35 ans, est cadre administratif dans une association depuis 10 ans. Pour lui et un collègue, l'implication au travail est forte et ils sollicitent une augmentation. *« Il y a eu une rupture lorsque le président a dit à notre secrétaire général qu'on était venu le voir pour lui demander des augmentations (...) Le SG a commencé à nous prendre en grippe (...), il nous a fait comprendre qu'il y avait des petits problèmes financiers dans l'association et qu'il ne pourrait pas nous garder. (...) On a essayé de négocier des indemnités. Il nous a dit : vous savez, l'association, il n'y a pas de sous... »*. Il est licencié au motif d'une perte de confiance. *« J'ai effectué mon préavis et puis voilà, je suis parti »*.

Gaétan, 53 ans, est responsable de lancement dans une entreprise en expansion qui sollicite de neutraliser toute contestation collective à son mode de développement. *« Le RH m'a demandé*

de prendre la tête de leur syndicat maison pour le développer face à la CGT. (...) J'ai refusé tout net, je leur ai demandé de ne pas me forcer à faire ça. (...) A partir de là, ma carrière a stagné. On critiquait souvent mon travail et je n'ai plus progressé. (...) Jusqu'au jour où, sous le prétexte d'une réorganisation, on m'a proposé un départ négocié. Il accepte d'être licencié au motif d'un désaccord professionnel avec une transaction. « Je m'ennuyais tellement dans mon placard que j'ai dit oui. J'avais 53 ans et j'ai obtenu 2 années de salaire. ».

Lydie, 35 ans, est visiteuse médicale. Aux élections du Comité d'Entreprise, elle se présente sur une liste concurrente à celle de son directeur régional. Elle est élue. L'allégeance à son directeur est consumée et la sanction ne tarde pas à tomber. *« Après ces élections, il était beaucoup plus agressif envers moi, il m'en demandait de plus en plus, il me reprochait des choses que je n'avais pas faites (...) Il a monté un dossier en inventant des faux prétextes : que je ne lui donnais pas toutes mes listes de rendez vous ; le chiffre d'affaire en baisse ; la perte de confiance ».* Elle n'est même plus convoquée aux réunions du secteur. Malgré ces efforts, elle ne parvient pas à prouver les agissements de son directeur, elle sera licenciée au motif d'une perte de confiance que l'inspection du travail autorisera finalement.

Laurent, 39 ans, chef de centre de distribution, avait un employeur qui voulait moderniser son entreprise avec des méthodes douteuses *« Il m'a demandé de faire une fausse déclaration d'accident de travail. Il faisait de faux contrats de travail. Il arnaquait l'URSSAF ».* Dans un climat de confiance qui se dégrade, Laurent s'est insurgé et a refusé. Son employeur constituera un dossier pour le licencié pour incompétence professionnelle. Evidemment, dans ce contexte, il ne fut pas question de transaction. Laurent a attaqué son employeur devant les prudhommes avec un dossier sur les irrégularités de gestion, les emplois fictifs et l'escroquerie à l'URSSAF...

3.3 LMP, restructurations compétitives et trajectoires salariales

Le plus grand nombre des situations rencontrées relève de tensions entre d'une part des exigences accrues des entreprises et d'autre part une modification dans la trajectoire du salarié qui affecte sa disponibilité au travail. Autrement dit, un double flux de contraintes se conjugue : aux exigences accrues des entreprises s'ajoutent les problèmes et les contraintes des salariés qui exacerbent ces tensions. L'entreprise exige une implication sans conditions. Elle entend obtenir satisfaction en termes de résultats obtenus cependant que, simultanément le salarié fait valoir des difficultés professionnelles ou des préoccupations qui lui sont propres (sanitaire, familiale). D'un côté les changements relatifs à la société de capitaux et à l'entreprise, de l'autre côté, des salariés qui peinent au travail, qui sont contraints par leur état sanitaire et/ou par leurs préoccupations familiales. Les conflits semblent inévitables et les licenciements les cristallisent.

3.3.1. Restructuration/réorganisations compétitives et trajectoire professionnelle des salariés

Afin de clarifier les situations rencontrées, nous proposons de les présenter en partant des licenciements qui résultent des contraintes d'entreprise combinées à une indisponibilité professionnelle.

Le premier cas est celui de Bernard, 49 ans, ingénieur de maintenance. Il travaille dans une entreprise soumise à la demande de plus en plus exigeante des clients qui se traduise en

exigence de résultats accentuées. Il butte sur des pannes à répétition qui ne trouvaient pas de solutions malgré l'intervention de sa « hot line ». Il est licencié pour insuffisance professionnelle.

Christophe, 38 ans, ingénieur informatique travaille dans une PME. Il est promu manager cependant que son entreprise était racheté par un grand groupe ce qui réduit son droit à l'erreur. *« L'entreprise a été intégrée à un grand groupe (...) J'ai été dépassé par ces nouvelles fonctions (...) A ce moment là, j'aurais dû développer le côté communication, la diplomatie, ce que je n'ai pas fait... et j'ai commis des erreurs de recrutement »*. Il est licencié pour insuffisance professionnelle et dispensé de préavis.

3.3.2 Restructuration/réorganisations compétitives et trajectoire familiale des salariés

Les licenciements peuvent aussi résulter de contraintes productives du côté de l'entreprise qui se conjuguent aux contraintes familiales qui s'accroissent du côté des salariés et qui affecte leur disponibilité professionnelle.

Thérèse, 38 ans, monteuse câbleuse, travaille dans une entreprise où le turn-over est important. Les salariés ont du mal à supporter la charge de travail qui augmente et le climat de terreur qui règne dans l'entreprise. Malgré tout, elle tient bon. Au retour de sa deuxième grossesse, la situation se dégrade encore. De plus son fils est régulièrement malade. Elle doit s'absenter. La sanction tombe et il n'y aura pas d'arrangement. Elle sera licenciée pour absences répétées.

Gilles 52 ans, est employé d'imprimerie et syndiqué à la CGT. Son entreprise est en difficulté. *« Au début 2000, il y avait moins de travail, les commandes ne rentraient plus (...) Jusqu'en 2002, on voyait bien que ça ne s'arrangeait pas »*. Finalement l'entreprise est rachetée puis restructurée par le repreneur. Là encore, la cession a fait monter la pression de quelques crans. Mais l'opposition salariale s'installe. *« Le repreneur allait licencier et surtout, il voulait tout déménager à l'étranger (...) On a commencé à occuper les locaux. (...) Gilles est un leader et organise la résistance. Mais il a par ailleurs des problèmes financiers qui affectent sa vie familiale. Une situation que son entreprise instrumentalise. « J'avais aussi des problèmes financiers. A cause du chômage technique, je gagnais moins et j'étais toujours à découvert. Il y avait le remboursement de la maison à payer et ma femme ne travaille qu'à mi-temps. (...) Le chef du personnel m'a convoqué et m'a dit qu'il connaissait ma situation. Il m'a proposé de me licencier et de faire une transaction. L'entreprise obtiendra ainsi le départ d'un militant actif. « Je n'avais pas le choix. (...) Je ne suis pas très fier, mais bon à 52 ans, j'avais le couteau sous la gorge. »*

3.3.3 Restructuration/réorganisations compétitives et trajectoire sanitaire des salariés

Relativement à ce type de licenciement, il y a aussi les évolutions du côté de l'entreprise qui provoquent l'altération de la disponibilité physique ou mentale des salariés.

Ainsi, pour Edwige, 43 ans, éducatrice, un changement de direction à la tête de son association va affecter profondément le collectif de travail et son état de santé. *« En 2002, est arrivé un nouveau directeur. Au début, il disait qu'il était en phase d'observation. On peut le comprendre (...) En fait, pour le directeur fraîchement nommé, l'observation précède une réorganisation à venir qui sollicite par le recours au harcèlement quelques démissions. « Il y a eu l'utilisation du prénom pour certains, de rien du tout pour d'autres. Des jeux de noms... Il*

a essayé d'amener chacun à se replier sur soi, d'isoler chacune dans son bureau. ». Edwige et ses collègues sont bientôt victimes de harcèlement. « C'est devenu invivable. J'y arrivais de moins en moins bien et j'étais mal (...) Il faisait tout par des mensonges. » Dans ce contexte, sa santé mentale vacille. « Le médecin du travail est venu essayer d'avoir un dialogue avec le directeur et le président. Ça n'a jamais abouti. Nous, on s'est dégradé (...) Il y a eu d'abord une démission. Après, il y a eu un licenciement d'une collègue à cause de ses arrêts maladie. Et après, il y a eu moi, puis après, une autre collègue. ». Edwige a fait un recours aux prud'hommes.

Luc, 57 ans, plombier chauffagiste, est dans une entreprise qui a été cédée à plusieurs reprises. Compte tenu de la logique des coûts qui s'impose, la charge de travail est lourde : il doit installer des chaudières et se débrouiller désormais tout seul. Cette situation lui a provoqué des problèmes de dos qui l'empêchent désormais de continuer. Il n'y aura pas de reclassement. Luc sera licencié pour inaptitude.

Adeline, 48 ans, margeuse brocheuse, est employée dans une entreprise de façonnage. Celle-ci fait l'objet d'une scission. Les cadences augmentent et elle est contrainte désormais de porter des charges lourdes. Les arrêts maladies surviennent et elle est déclarée inapte au poste... Elle ne sera pas reclassée et licenciée pour inaptitude au travail.

3.3.4 Restructuration/réorganisations compétitives et changement de trajectoire multifactoriel des salariés

Enfin, confrontés à des exigences croissantes, certains salariés rencontrés ont connu simultanément des problèmes sanitaires et professionnels, sanitaires et familiaux ou professionnels et familiaux et parfois même, tous ces problèmes à la fois. Pour eux, la situation a été encore plus difficile.

Jeanne, 40 ans, développeur de site dans une entreprise de services Internet, Elle a été jusqu'à l'épuisement quand l'activité était au plus haut avec des horaires qui défiaient l'acceptable. *« J'avais des problèmes avec mon chef de projet. Il s'énervait contre moi parce qu'il y avait des choses que je n'arrivais pas à faire à temps. Et vu la pression des clients, il n'arrêtait pas de râler. Je travaillais le soir et les week-ends. J'étais au bout du rouleau »*. Formée trop récemment à cette technologie et manquant d'expérience, Jeanne a vu sa disponibilité professionnelle plafonner et elle a fini par céder mentalement à la pression du travail. Bientôt l'entreprise fait face à un ralentissement : *« à un moment donné, nous n'avions plus de projet, on passait notre temps à attendre »*. L'entreprise lui proposera finalement un licenciement pour faute simple (une erreur de programmation qui est toujours très aisée à trouver). Traumatisée par les pressions subies au travail et lucide sur ses limites, elle acceptera.

Céline, 41 ans, responsable informatique, est dans une entreprise en pleine expansion et en réorganisation permanente. La charge de travail est très importante et elle est obligée à des astreintes. Elle a déjà reçu un avertissement pour avoir refusé d'évaluer les membres de son équipe (elle ne travaillait avec eux que depuis quelques semaines). Finalement, elle n'en peut plus et est saturée professionnellement. A cela s'ajoute des problèmes familiaux : sa mère a un cancer. Elle prend un après-midi pour s'occuper d'elle et reçoit une nouvelle lettre d'avertissement qu'elle ne va jamais chercher. De plus, elle a un accident de la circulation. Son indisponibilité aux causes multiples nuit à l'efficacité de l'équipe et aux relations avec les autres services. Elle sera licenciée pour absences injustifiées mais réussit tout de même à négocier une transaction.

Pour Charles 54 ans, technicien en télécommunication, 23 ans d'ancienneté, médiateur commercial, la situation est encore plus « explosive ». D'une part, sa société a été rachetée et les exigences des nouveaux dirigeants sont croissantes. D'autre part, ses compétences sont moins ajustées à la demande. *« Le problème, c'est que le métier de téléphoniste est devenu plus un métier d'informatique que de téléphoniste (...) Quand vous avez 20 ans et que vous sortez d'une école d'informatique, vous êtes certainement plus compétent que quelqu'un qui n'a jamais touché un ordinateur de sa vie. J'ai commencé à rencontrer quelques difficultés. »* Surtout, Charles a perdu coup sur coup sa jeune fille et sa mère et il est devenu psychologiquement fragile. *« J'ai perdu ma fille d'un cancer. Elle était âgée de 25 ans... J'ai perdu ma mère 15 jours après. Cela m'a fait péter un petit peu les plombs. En fait, je n'étais plus du tout dans le même état... Je n'étais plus trop au travail. Je n'ai pas encore récupéré de la perte de ma fille... Vous comprenez c'est... c'est quand même important »*. Charles est médiateur pour récupérer les clients en perdition. *« Ce jour là, j'étais chez un client et je l'ai envoyé péter... En fait au lieu de le récupérer, il m'a tellement insulté que je me suis énervé. Je regrette encore... »* Son entreprise connaît sa situation spécifique mais elle n'en tient pas compte. Il est mis à pied le lendemain de la dispute, licencié pour faute lourde et interdit de toutes indemnités légales...

3.4 Les modalités et les transactions comme expression du rapport social au travail

Relativement aux modalités du licenciement, plusieurs enseignements peuvent être soulignés. En premier lieu, les modalités des licenciements analysés traduisent l'état des rapports sociaux de domination qui caractérisent les relations dans les entreprises considérées avec son lot de violence sociale (y compris symbolique) de la part des entreprises : les modalités du licenciement traduisent l'asymétrie de la relation salariale. Ainsi, à de rare exception près, le LMP résulte de l'initiative de l'employeur. Celui-ci marque sa domination et garde l'initiative tout au long du processus d'éviction. De même, l'expertise relative aux normes et aux règles applicables aux licenciements pour motif personnel est inégalement distribuée. D'un côté les entreprises mobilisent de l'expertise interne (service des ressources humaines) ou sollicite de l'expertise externe (cabinets d'avocats conseils) pour la gestion de leur mise en œuvre. De l'autre, les salariés découvrent une situation inédite pour eux. Même assistés, ils restent insuffisamment informés de leurs droits et ils peinent à trouver la stratégie et la bonne posture à adopter. *« Elle [déléguée du personnel et déléguée syndicale] m'a dit : « si par la suite vous voulez les mettre aux prud'hommes... il ne faut pas leur donner les arguments pendant l'entretien parce que sinon ils auront toutes les billes devant eux et là, ils vont travailler dessus pour attaquer (...) Elle m'a dit de dire simplement : « Je ne suis pas d'accord avec les faits qui me sont reprochés. » (...). Donc j'étais dans un état complètement... A côté... tout ce que je disais c'est : « Je ne suis pas d'accord avec les faits qui me sont reprochés... Je ne suis pas d'accord avec les faits qui me sont reprochés... »²⁵.*

En second lieu, du côté des employeurs, l'entretien préalable de licenciement tend à n'être qu'une simple formalité pour éviter un vice de forme. Au moment où la notification est faite au salarié, le licenciement, ses causes et ses motivations, sont entendus. Celles-ci résultent d'une analyse préalable qui prend en compte la limite du droit et les résistances éventuelles.

²⁵ La salariée en question renoncera finalement aux prudhommes et négociera la prise en charge d'une société d'outplacement.

Rarement, l'entretien préalable peut retourner la situation. Pour les salariés, la seule alternative pour se faire entendre est le recours aux prudhommes. Un recours qui cristallisera l'exclusion pour ne porter *in fine* que sur les indemnités.

En troisième lieu, pour des raisons qui sont évoquées plus loin les salariés sont la plupart du temps isolés et cela tient à l'individualisation de la relation salariale qui s'exacerbe dans le LMP. En conséquence, les inégalités sociales surgissent. Certains, socialement dotés, des cadres (mais pas tous), s'en sortent opportunément, mus par la recherche de leur intérêt personnel. Ils prennent des initiatives, tirent parti de leur connaissances, résistent, menacent au besoin de recours éventuels. D'autres, moins dotés, des ouvriers, des employés en particulier restent prostrés et subissent sans résister leur exclusion.

Relativement aux transactions, l'état des rapports sociaux poursuit son influence. Mais cet état initial se combine avec d'une part la taille de l'entreprise, d'autre part la dynamique qui stimule le licenciement. Pour ce qui concerne la taille de l'entreprise, on peut penser que plus la taille est grande, plus la perspective de transiger est forte compte tenu des « *habitus de gestion* » qui marquent les grandes entreprises. De plus, dans celles-ci, les transactions sont accordées par des salariés (les DRH) qui utilisent des provisions réalisées à cet effet. Telle n'est pas la situation des petites entreprises, plus économes de leurs moyens, moins « *prévoyantes* » aussi, et dans lesquelles celui qui décide et qui paye en dernière instance est le véritable propriétaire. La transaction n'en est que plus incertaine. Pour ce qui concerne la dynamique du licenciement, il faut distinguer la situation de crise et la réorganisation compétitive. Dans le premier cas, les directions ont conscience de mettre en œuvre un licenciement substitutif. Elles sont donc plus enclines à négocier. Tel n'est pas le cas des entreprises qui réorganisent pour être plus compétitives et qui ne sont pas dans des processus de substitution au LME. Elle cherche au contraire à optimiser leur coût de gestion, quitte à spolier les salariés licenciés.

Cela étant, dans le cas de licenciements substitutifs pour être qualifiées « *d'intéressantes* » et constituer une forme de dédommagement du préjudice subi, les transactions doivent être comparées à ce que le salarié aurait réellement perçu si le droit s'était intégralement appliqué, c'est-à-dire comparée avec les indemnités relatives au LME quand le motif du licenciement est étranger à « *une faute réelle et sérieuse* » ou à une inaptitude. Seul un salarié (Frédéric) est dans cette situation. S'il en est ainsi c'est qu'il instrumentalise lui-même le LMP et qu'il entretient avec sa direction un rapport professionnel favorable. Tels ne sont pas les cas d'Amandine, responsable des relations sociales en conflit larvé avec sa direction et qui négocie un entre-deux ou de Gilles qui négocie le prix de sa mobilisation et de son silence social. Enfin, à la suite de ce qui vient d'être dit, un dernier élément peut être mis en exergue, il s'agit du montant de la transaction comme le prix de la « *reconnaissance* » du salarié licencié. Ainsi, pour ce qui concerne les cadres, s'il est vrai qu'ils bénéficient *a priori* d'un avantage eu égard à leur implication au travail ou/et à leur mobilisation potentielle dans le cadre du LMP, celui-ci peut être minoré si leur performance ou leur implication est déjà contestée. La transaction éventuelle peut donc être revue à la baisse ou annulée si, pour une raison quelconque, le rapport social au travail est dégradé. En d'autres termes, chez les cadres du moins, le montant de la transaction traduit non seulement un rapport de force entre l'employeur et le salarié mais aussi la plus ou moins grande implication du salarié concerné.

Finalement, pour nos entretiens en tous cas, les transactions vraiment intéressantes c'est-à-dire « équitables », sont exceptionnelles. Le plus souvent, elles sont toujours inférieures au montant que le salarié aurait pu autrement espérer. Pour les entreprises, elles constituent un acte de gestion qui vise à tirer le meilleur parti du rapport capital/travail, c'est-à-dire au plus près des intérêts du capital²⁶.

3.5 Au-delà du LMP : retrouver l'emploi

Afin d'appréhender le poids et l'incidence du licenciement pour motif personnel dans la dynamique professionnelle de nos témoins, nous avons souhaité en fin d'étude les rappeler afin de faire le point de leur situation. Au moment de leur licenciement, ils étaient tous en CDI. Le LMP avait-il été un simple avatar ou au contraire avait-il constitué un tournant ? Autrement dit, avaient-ils retrouvé du travail ? Si oui lequel ? Si non pourquoi ?

Pour les personnes licenciées pour inaptitude professionnelle, il n'y a eu aucun entretien. Ils sont toujours chômeurs. L'une a été reconnue comme travailleur handicapé par la Cotorep et perçoit une pension d'invalidité. Les autres continuent de chercher du travail alternant pour certains des missions d'intérim et le chômage.

Pour les plus âgés, l'âge est devenu rédhibitoire. Ils sont installés dans un chômage de longue durée. L'un d'eux, ancien cadre, est maintenant au RMI. Il est disqualifié par de nouvelles normes professionnelles qu'il ne connaît pas et par l'exigence de parler l'anglais.

Pour les autres, les situations sont diversifiées. Cinq se sont mis à leur compte avec souvent un changement radical de trajectoire professionnelle. Ils sont devenus des indépendants, des artisans ou des commerçants (conseil, création de gîte rural, brocante, petit salon de coiffure, service à la personne). Les uns accomplissent un projet dont le LMP a été un déclencheur, les autres sont là faute de mieux. 1/3 des personnes réinterrogées a retrouvé du travail mais dans le cadre de CDD ou en intérim et parfois seulement à temps partiel subi. Trois sont en formation ou ont fait un bilan de compétence. Sur les 33 témoins recontactés, seuls 7 ont retrouvé un emploi en CDI à temps plein dont trois étaient cadres précédemment.

Finalement, pour notre échantillon du moins, à la suite des licenciements pour motif personnel, le paysage de l'emploi a été rudement recomposé. Cette recomposition concerne d'abord les salariés inaptes au travail et les « trop âgés » qui semblent définitivement exclus. Elle a basculé certains dans le travail indépendant. Elle a entraîné les plus fragiles vers le travail précaire et parfois même le déclassement. Et pour ceux qui ont retrouvé du travail, la confiance dans l'avenir est plus que jamais très relative. Le LMP avec la violence réelle et symbolique qui le caractérise a laissé des traces.

²⁶ Nous ne parlons pas évidemment ici des transactions « hors normes » qui peuvent concerner les cadres dirigeants et qui s'inscrivent dans la dynamique d'un « entre soi » qui sort de notre propos.

4. Le rempart syndical dans le LMP : points de vue salarial, syndical et prudhommal

4.1 Les syndicats vus par les salariés

Relativement à nos entretiens, qu'en est-il du rapport à l'action collective et en particulier à l'action syndicale ? En fait, les syndicats sont le plus souvent mis devant le fait accompli, car écarté initialement de toutes interventions. A cela au moins trois causes se conjuguent.

La première raison est relative à l'image des syndicats chez les salariés non syndiqués. Ces derniers affichent leur désintérêt ou leur scepticisme quand à leur efficacité, leur reprochant même parfois de ne défendre que les intérêts des syndiqués licenciés. Entre ces salariés et les syndicats, un cercle vicieux s'est installé. De plus, cette situation problématique s'accroît avec le développement des «*syndicats maison acoquinés à la direction* » (un salarié licencié) qui font barrage à toute perception positive du syndicalisme défensif. En conséquence, pour l'entretien préalable, les salariés non syndiqués privilégient souvent un membre du personnel en dehors des délégués et perdent ainsi l'expertise syndicale (les syndicats peuvent mobiliser une expertise interne ou externe) pour de se faire efficacement épauler.

La seconde raison est relative au déclin de l'engagement collectif (Syndicat, CE) qui semble ne pas pouvoir être endigué. Un engagement qui peut aussi constituer, dans la stratégie de l'entreprise, une cible privilégiée (les cas de Lydie et de Gilles). Dans des relations salariales tendues, montrer son souci d'engagement collectif constitue alors un risque supplémentaire que nombre de salariés refuse désormais de prendre. De plus, aux yeux des salariés, le licenciement transactionnel des syndiqués (le cas de Gilles), même exceptionnel, participe à détruire encore plus l'image du syndicat et son potentiel défensif.

La dernière raison concerne la stratégie des directions en ce qui concerne l'accompagnement des salariés. Celles-ci imposent parfois aux salariés qui espèrent une transaction l'absence de toute représentation syndicale.

4.2 Points de vue syndical et prudhommal

Compte tenu de ce que nous avons rapidement évoqué des perceptions et des recours aux syndicats par les salariés licenciés, une question s'impose : la situation est-elle connue des syndicats et des conseillers prud'homaux ? Relativement aux entretiens réalisés auprès des personnes ressources du côté syndical, il apparaît que les syndicats savent qu'ils sont d'emblée écartés des processus en cause sans pouvoir l'empêcher. Ainsi, un élu CGT nous dira : « *je travaille dans une grosse boîte d'électronique, il y a eu une vague de LMP avant un plan social, personne ne s'est mobilisé. J'ai appris de façon indirecte ce qui se passait. S'il y avait eu une concertation, les licenciés auraient obtenu une transaction plus avantageuse. Mais chacun négociait dans son coin. Et maintenant ils font un procès, c'est un peu tard !* » (Elu CGT au CE).

Pour ce qui concerne les cadres, un secrétaire départemental CFE-CGC déclare : « *je constate depuis 4-5 ans une augmentation de ce type de licenciement chez les cadres. Les entreprises se séparent plus facilement des cadres qui leur coûtent chers et les motifs sont faciles à trouver ou à provoquer. On évoque le cadre qui n'atteint pas ses objectifs, la perte de*

confiance ou le désaccord avec la politique de la direction etc.... ». Pour ce permanent qui relate ici une connaissance collective, les entreprises n'hésitent pas à utiliser cette forme de licenciement pour se séparer de leurs collaborateurs, conseillés par des avocats spécialisés qui préparent un dossier de licenciement sans faille afin d'éviter le recours aux Prud'hommes. Relativement aux transactions qui pourraient atténuer le choc des licenciements il ajoute : « contrairement aux idées reçues les cadres ne partent pas toujours avec des transactions financières intéressantes (...) la package, c'est le résultat d'un rapport de force. Tout dépend alors du cadre, de ses résultats antérieurs et surtout de son niveau de responsabilité ». Face à un LMP, les cadres adoptent une stratégie en deux temps. D'abord, ils transigent pendant le LMP, s'ils en ont les moyens avec l'aide d'un avocat. Ensuite, pour certains, en l'absence d'une négociation qui les satisfasse, ils recourent aux prudhommes. « Ce qui est nouveau, c'est que les cadres n'hésitent plus à aller aux prud'hommes. Quand la conjoncture économique est difficile, ils ont des difficultés à retrouver un emploi et donc toutes les sommes supplémentaires sont bonnes à prendre, car les transactions ne sont pas toujours si intéressantes que ça ! »

En ce qui concerne les conseillers prud'homaux, le constat est analogue. *« Dans la grande distribution, j'ai des collègues qui viennent me voir après leur licenciement mais il est trop tard. Ce sont souvent des femmes, dans le commerce elles sont majoritaires, des femmes seules qui travaillent à temps partiel. Elles sont victimes d'un LMP qui est limite légal, mais elles sont fragiles. Elles ne savent pas à qui s'adresser pour les défendre, elles ont rarement le réflexe syndicat, c'est dommage. »* (Conseillère prud'homale CGT section commerce). Un président CFDT d'un tribunal des prud'hommes a la même remarque : *« je tiens une permanence à la maison des syndicats. Je vois arriver des licenciés qui ont signé trop vite. S'ils étaient venus avant, ils auraient pu négocier dans de meilleures conditions. Ils ne savent pas comment se faire conseiller, ils ne pensent pas aux syndicats. »* Par ailleurs, selon le même témoignage, en section encadrement, comme les sommes en jeu sont plus importantes, on voit régulièrement des licenciements pour faute grave. L'employeur peut toujours dire *« vous n'êtes pas d'accord avec la politique de l'entreprise, vis à vis de nos clients, c'est une faute grave, on ne peut pas vous garder, même pas pendant le préavis. Aux prud'hommes, dans ce type de cas, le délibéré va vite car ce n'est pas une faute grave. Par contre pour la requalification sans cause réelle et sérieuse, c'est le dossier de l'employeur contre celui du cadre licencié »*.

Enfin, relativement à la question du recours, on retiendra deux dernières remarques. L'une émane d'un syndicaliste de la CFDT qui signale que *« c'est presque toujours l'employeur qui gagne au sens ou sur 10 cadres licenciés, seul un petit nombre va aux Prud'hommes »*. L'autre est faite par le Président CFDT du tribunal des prud'hommes déjà cité : *« Une des difficultés dans une procédure c'est de fournir des témoignages. En particulier ceux des collègues. Le problème c'est qu'en dehors des délégués syndicaux, il est difficile pour les collègues de travail de venir témoigner. Il y a quelques semaines, j'ai eu le cas d'un salarié qui avait témoigné pour un de ses collègues licenciés. Je l'ai retrouvé un an après pour un licenciement abusif. Vous imaginez bien qu'aucun de ses collègues n'a voulu témoigner, ils avaient peur de perdre aussi leur place... »*

5. Quelques enseignements essentiels des configurations analysées

5.1 Trajectoires salariales : question de disponibilité/indisponibilité multifactorielle globale des salariés

En ce qui concerne la trajectoire des salariés et l'incidence de la situation des salariés dans le cadre des LMP, nous pouvons avancer la notion de *disponibilité/indisponibilité²⁷ multifactorielle globale du salarié*. Celle-ci est essentielle car elle constitue dans ses variations ce sur quoi s'appuient les employeurs pour distinguer et licencier les salariés. Ainsi que nous l'avons vu précédemment, la disponibilité/indisponibilité est relative à trois ensembles d'éléments distincts mais interdépendants qui conditionnent leur mobilisation potentielle dans la relation salariale. Il s'agit de la disponibilité professionnelle, de la disponibilité familiale et de la disponibilité physique et psychique.

5.1.1 La disponibilité/indisponibilité professionnelle

La *disponibilité/indisponibilité professionnelle* concerne les compétences et les aptitudes mobilisées au travail. Il s'agit des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Les savoirs et les savoir-faire sont initialement relatifs à la formation et se développent dans l'expérience. Les savoir-être concernent la connaissance et l'expérience des rapports sociaux, et ils permettent de se mouvoir dans la complexité des collectifs. Parmi les personnes interrogées, les formations en cours d'emploi qui pourraient « optimiser » leurs savoirs et leurs savoir-faire sont rares y compris chez les catégories 8 et 9 (assimilés cadres et cadres) et la connaissance des rapports sociaux est présumée « naturelle ». Le salarié doit spontanément « s'adapter » aux exigences et aux contextes productifs, à la dynamique de la compétitivité. Il en découle que la disponibilité professionnelle des salariés peut se désynchroniser des exigences de leurs entreprises respectives. Dans cette situation, pour les plus fragiles, il existe une tendance à l'indisponibilité et à la disqualification.

5.1.2 La disponibilité/indisponibilité familiale

La *disponibilité/indisponibilité familiale* concerne les contraintes externes dans lesquelles, de manière différenciée, les salariés sont pris. Celles-ci évoluent au cours du temps. Les contraintes familiales évoquées dans les entretiens et qui exigent une disponibilité à la famille sont multiples et concernent l'éducation des enfants. D'une manière générale, les femmes sont plus contraintes que les hommes et les femmes les plus contraintes sont les femmes seules avec des enfants. La disponibilité concerne aussi les contraintes du conjoint que les femmes intègrent dans leurs propres contraintes. Enfin, aux charges des enfants s'ajoutent les contraintes de la famille élargie. Il peut s'agir de l'assistance et de la prise en charge d'un parent malade ou/et vieillissant qui éloignent sensiblement des préoccupations du travail.

²⁷ Nous employons donc ici le terme *disponibilité/indisponibilité* au sens où chacun d'entre nous est plus ou moins *disponible* pour les activités sociales (travail, famille, vie sociale). Il ne s'agit pas seulement de disponibilité temporelle (temps de travail, temps familial et temps social) mais aussi de ce que nous pouvons mobiliser en termes de moyens et d'efforts dans l'entreprise, la famille et la vie sociale, compte tenu de notre état sanitaire, avec toujours des arbitrages et des équilibres plus ou moins satisfaisants dans les trois sphères en question. Dans tous les cas, dans un état sanitaire donné qui peut lui-même exiger une disponibilité spécifique (hospitalisation par exemple), ce qui est pris dans une sphère est toujours débité sur les autres.

Dans tous ces cas, une plus grande disponibilité familiale se traduit par une moindre disponibilité professionnelle qui peut être alors sanctionnée.

5.1.3 La disponibilité/indisponibilité physique et psychique

La *disponibilité/indisponibilité physique et psychique* est relative à l'état de santé évolutif des salariés. Lorsque la santé est affectée, des absences perturbent la relation salariale. Les exemples évoqués dans les entretiens se regroupent en trois catégories : les maternités et les problèmes de santé ponctuels tels qu'un accident, une maladie ou une intervention chirurgicale ; les problèmes de santé chroniques non professionnels ; les affections chroniques professionnelles, reconnues ou non mais en liens étroits avec l'activité. Dans les deux dernières catégories, à l'initiative de l'employeur, la médecine du travail a pu être amenée à se prononcer sur une inaptitude au travail qui a suscité un licenciement pour motif personnel.

5.1.4 Les interdépendance de la disponibilité/indisponibilité multifactorielle globale

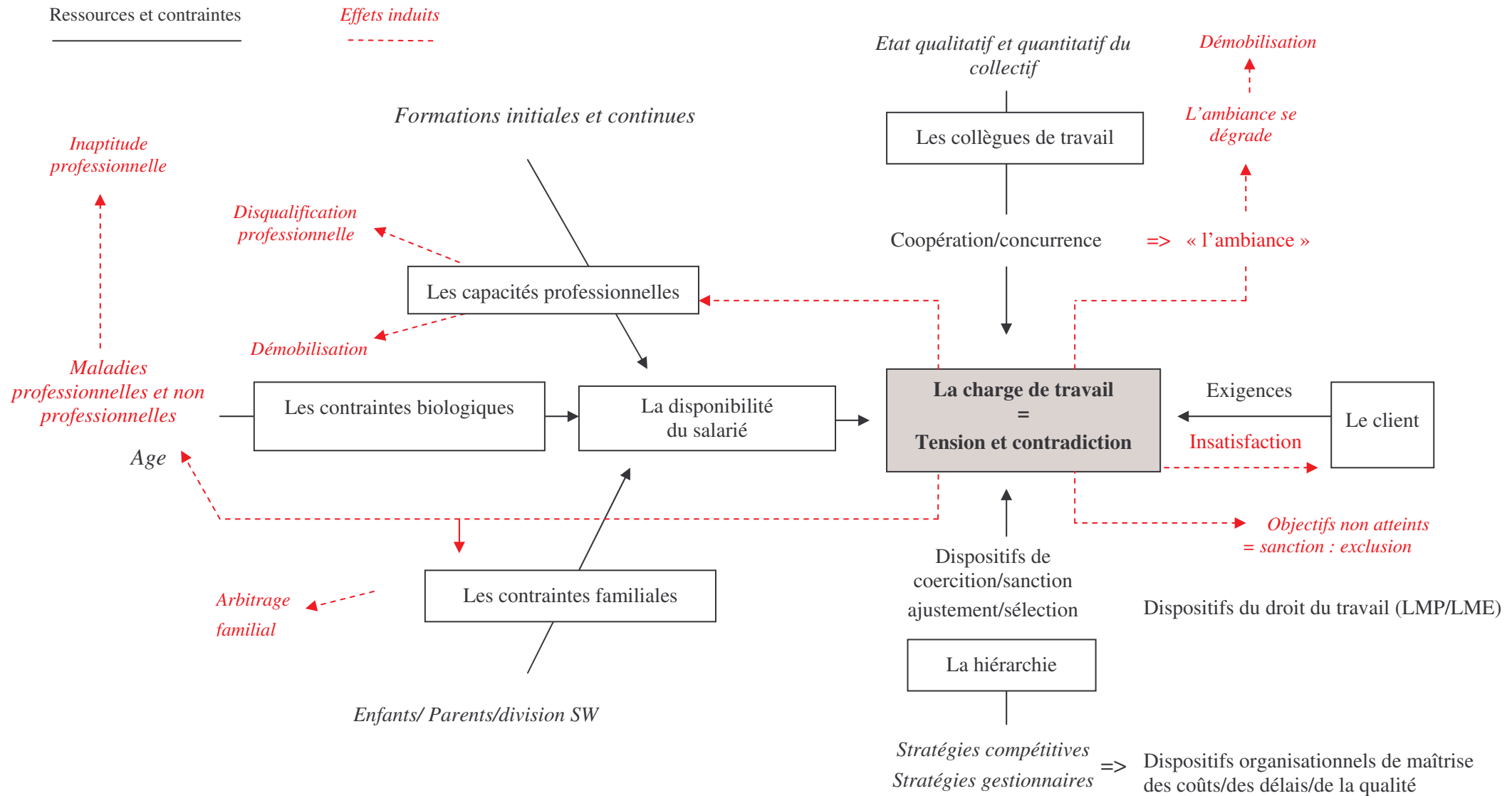
En regard des entretiens menés, il existe une interdépendance étroite entre la disponibilité professionnelle, la disponibilité familiale et la disponibilité physique et psychique. Ainsi, lorsque des contraintes familiales fortes pèsent ou que des problèmes sanitaires surviennent, les salariés peinent à maintenir ou à améliorer leur disponibilité professionnelle et une maternité débouche toujours sur une contrainte familiale accentuée qui se reporte à nouveau sur la disponibilité professionnelle. Surtout la disponibilité multifactorielle globale du salarié (professionnelle, familiale et sanitaire) étant confrontée en permanence à la configuration évolutive de l'entreprise, en particulier à ses exigences et ses dispositifs, elle constitue un instrument pour discriminer les salariés et envisager leur licenciement.

5.2 Charge de travail, effets induits disqualifiants et affaiblissement de la disponibilité salariale

Un second enseignement concerne les effets induits disqualifiants dans des situations de travail fortement marquées par une charge de travail alourdie qui affaiblissent la disponibilité au travail mais aussi leur capacité de résistance individuelle et collective. Ainsi que nous l'avons montré et que l'illustre le schéma ci-dessous, si le salarié dispose de ressources, il est aussi pris dans un faisceau de contraintes. Il y a d'une part une structure capitaliste ou gestionnaire avec ses stratégies financières et organisationnelles et ses logiques d'ajustement quantitatif et qualitatif de la main d'œuvre. Il existe d'autre part des clients, variés et clivés sans doute, mais tous préoccupés désormais d'être satisfaits par le meilleur produit ou service et à moindre coût. Il y a aussi des collectifs de travail dans lesquels le salarié doit s'insérer. Même dans les périodes fastes, les collectifs sont toujours plus ou moins pris dans des systèmes de coopération / concurrence. Dans tous les cas, de l'état du collectif résulte une certaine « ambiance au travail » plus ou moins sereine, plus ou moins tendue, plus ou moins agréable à vivre, plus ou moins solidaire pour mener à bien les activités. Et, dans les contextes productif et syndical actuels, les collectifs sont éclatés et fragilisés. Il y a enfin, les contraintes de sa disponibilité multifactorielle. Celle-ci résulte de ses contraintes biologiques, de ses contraintes familiales et de ses capacités professionnelles. Sa disponibilité biologique découle de son état sanitaire et, par le fait aussi, de sa capacité à anticiper, à contrôler les risques et à

se soigner. Elle dépend du sexe (maternités et risques pathologiques associés au sexe) et des modes de vie clivés selon les couches sociales. Elle résulte de son activité passée (travail plus ou moins pénible). Elle est enfin conditionnée par son âge. Sa disponibilité familiale est d'abord étroitement liée au sexe. Les contraintes des enfants pèsent, pour l'essentiel, sur les femmes et seulement sur elles. Au-delà des enfants, les contraintes de la famille sont aussi celles qui concernent les parents. Et dans une société vieillissante, elles n'iront qu'en s'accroissant. Sa disponibilité professionnelle dépend de sa disponibilité biologique et familiale mais aussi de ses formations, initiales et continues et, pour ces dernières, des propositions qui lui ont été offertes. Elle est donc variable selon les catégories professionnelles et selon les entreprises qui mettent ou non en œuvre des politiques de formation continue. Pour nos témoins, seuls l'un d'entre eux en a bénéficié. Et c'est lui qui s'en sort le mieux.

Ressources, contraintes, charge de travail et effets induits



De ces quatre dynamiques résulte la capacité (ressources) à assumer la charge de travail. Celle-ci découle des exigences et des dispositifs des entreprises, des demandes des clients, des capacités du collectif à soutenir la charge à plusieurs et enfin de l'état de disponibilité du salarié. On le voit, pris dans une logique compétitive du toujours plus, les risques sont grands pour chaque salarié de s'effondrer un jour ou l'autre sous son fardeau. Dans les entretiens, l'interaction entre les contraintes est forte et une dynamique d'effets induits se signale. Ainsi, l'entreprise, stimulée par les exigences de ses actionnaires et de ses clients fait monter la pression. Celle-ci pèse de tout son poids sur le collectif qui résiste d'abord et se fissure ensuite. La solidarité fait place à l'individualisme. Cette situation met à nu la disponibilité multifactorielle de chacun pris isolément : des disponibilités biologiques qui se transforment ou déclinent, des aptitudes professionnelles plus incertaines, un épuisement qui gagne, des obligations familiales qui se révèlent au grand jour, des drames personnels aussi. Fragilisés et isolés les individus font face aux dispositifs de contrôle, dévoilent des manques et des limites et entrent dans le cycle de l'exclusion. Les salariés se démotivent et peuvent pour un grand nombre d'entre eux se résigner à un licenciement pour motif personnel, avec une cause plus ou moins « réelle et sérieuse » et, dans le meilleur des cas, une transaction. Et pour certain, le LMP, dans une sourde ambivalence émotionnelle, même marqué du sceau de l'humiliation, constitue une forme de libération. *« Il y a eu des jours où je me disais : mais à quoi ça sert. J'ai laissé tomber » (Brigitte)*

5.3. Trajectoires d'entreprises et stratégies gestionnaires

Le dernier enseignement concerne les trajectoires des entreprises et les stratégies mises en œuvre dans le cadre des LMP.

5.3.1 Des configurations capitalistes instables dans une logique de compétitivité exacerbée

En regard de ce que les salariées licenciées pour motif personnel ont pu nous dire de leurs entreprises et des évolutions en lien avec leur licenciement, on peut retenir que celles-ci se révèlent être désormais dans des configurations souvent instables dont leurs trajectoires récentes témoignent. Les causes de cette instabilité sont plurielles. Elles sont relatives aux changements de propriétaires, aux changements de dirigeants²⁸, aux modifications stratégiques et organisationnelles, aux transformations des conditions de travail, aux modes de mobilisation et de contrôle du travail, et aux conditions économiques rencontrées. Parfois, un seul de ces éléments a suffi pour infléchir la trajectoire de l'entreprise considérée et bousculer les relations salariales. Il s'agit ainsi de conditions économiques qui se dégradent. Parfois, plusieurs éléments se combinent. En particulier quand un ou de nouveaux propriétaires ou mandataires arrivent, décident de nouvelles orientations, réorganisent les collectifs et mettent la pression sur le travail pour améliorer les résultats.

Selon les entretiens, les changements de propriétaires relèvent de plusieurs types de stratégies distinctes et différenciées. Il peut s'agir de la cession d'une société en développement qui sera optimisée ou, au contraire, d'une société en déclin qui sera restructurée. Il peut s'agir aussi du

²⁸ Notre propos inclut les sociétés de capitaux mais aussi les associations « loi 1901 » (plusieurs situations rencontrées).

rachat d'un concurrent pour le neutraliser ou le faire disparaître. Dans ces contextes variés, certains de nos interviewés ont ainsi connu, dans la même entreprise, plusieurs propriétaires, des périodes fastes et des périodes de crise.

Les transformations relatives à l'entreprise peuvent aussi concerner le management. Des changements de propriétaires supposent des modifications dans les conseils d'administrations qui peuvent entraîner des changements d'équipe managériale. Cela peut impliquer la disparition de certains postes. Au-delà, de nouvelles options stratégiques peuvent imposer de nouvelles compositions d'équipe qui se traduisent en relations sociales du travail transformées, en nouveaux dispositifs organisationnels qui traversent l'entreprise de part en part et qui affecte tout ou partie de la distribution salariale. Dans cette perspective, la rationalisation des coûts salariaux justifie de mener à bien un renouvellement des effectifs qui affecte les salariés les plus âgés mais aussi certains salariés présumés trop inadaptés ou trop récalcitrants pour le développement envisagé. Enfin, et cela est peut être la plus significative des transformations, les conditions de travail peuvent changer. Dans nombre des entreprises des personnes interrogées, la réduction au plus juste des collectifs a accentué la charge et les pressions au travail. De plus, dans certains cas, on est passé d'une implication contrainte à une coercition étendue qui ouvre la voie à la discrimination et à l'exclusion. Dans le flux tendu et le juste à temps, l'implication contrainte sollicite du salarié qu'il adhère à la culture et aux objectifs de l'entreprise, qu'il soit disponible, physiquement, mentalement et affectivement²⁹. Dans ce contexte, l'ensemble des dispositifs juridiques et organisationnels s'impose comme des générateurs de normes, des révélateurs de pratiques et des instruments de coercition et de sanction. Surtout, en tendance, la variance est de moins en moins tolérée. Les entreprises passent progressivement de la coercition souple (la tolérance de la variance) à la coercition stricte (le respect strict des normes prescrites), de la coercition stricte à la coercition étendue lorsque l'implication mentale, affective et idéologique est exigée.

Dans cette dynamique fortement disqualifiante et discriminante, la disponibilité professionnelle de chaque salarié, résultat de sa disponibilité multifactorielle globale, est implicitement ou explicitement évaluée, pour être le cas échéant sanctionnée.

5.3.2. Les stratégies gestionnaires sous-jacente aux LMP

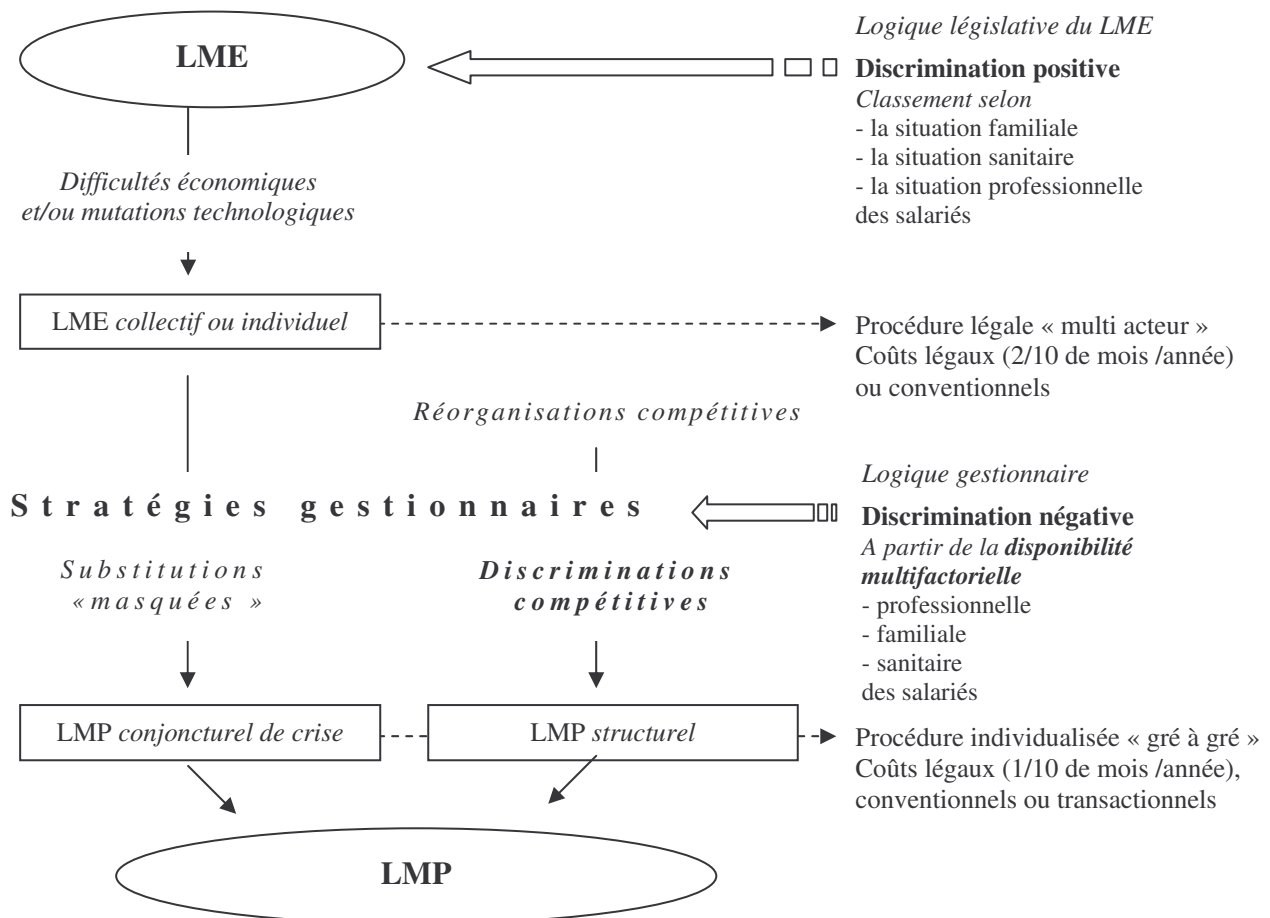
Nous l'avons précisé en introduction, l'une des préoccupations de notre recherche visait à comprendre les modes de gestion de la main d'œuvre qui dynamise les LMP, autrement dit les stratégies gestionnaires sous-jacente à leur expansion.

Ainsi que le montre l'analyse en termes de configurations, en plus des LMP « classiques » que l'on peut qualifier de *conjoncturels pour faute* (point 3.1) et qui s'appuient exclusivement sur une disponibilité altérée du salarié, il existe d'une part des *LMP conjoncturels de crise*, des licenciements pour motif économique « masqués » ou « de substitution » (point 3.2.1) qui résultent en particulier de difficultés économiques, à partir desquels les entreprises évitent des temps de procédures légales présumées trop lourdes et réalisent des économies de coûts comparativement à un LME. Cette stratégie substitutive se traduit généralement en pertes financières pour les salariés concernés. Il existe surtout et d'autre part des *LMP structurels* qui découlent des réorganisations compétitives des entreprises, de leurs préoccupations

²⁹ Durand J-P., *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.

d'ajuster continuellement la quantité et la qualité de leurs effectifs à leurs modes d'organisation, à leurs conditions productives, à leur souci de compétitivité et aux exigences actionnariales. Il ne s'agit là ni d'inaptitude, ni d'insuffisances ou de fautes « réelles et sérieuses » du salarié *stricto sensu* (c'est-à-dire relevant exclusivement du salarié), ni de substitutions au LME (les conditions légales sont absentes, même si certaines entreprises pourraient être aux marges de ces conditions). Il s'agit d'une nouvelle forme de licenciement, fondée sur ce que nous pouvons qualifier de *discrimination compétitive*, et qui constitue une nouvelle forme de flexibilité. Les entreprises accentuent leurs exigences et ce faisant, elles disqualifient les salariés (point 3.2.2) ou mettent à nu, par la pression à la compétitivité, leurs fragilités (3.3).

Le schéma ci-dessous le montre, les deux formes de licenciements que constituent le LMP *conjoncturel de crise* et le LMP *structurel* s'inscrivent dans une forme de gestion prévisionnelle des emplois qui distingue les salariés « à potentiel » que les entreprises souhaitent garder, et les salariés aux disponibilités plus ou moins altérées qu'elles entreprennent d'exclure. C'est là que *la disponibilité multifactorielle des salariés* rentre à nouveau en jeu : il y a ceux qui suivent le rythme imposé par les entreprises, ceux qui plient sous la charge de travail alourdie, deviennent moins performants et perdent du terrain, ceux qui sont multi contraints ailleurs et finissent par céder, ceux qui disent leur désarroi ou pire leur désaccord et finissent par être exclus.



Dans cette perspective, la protection qui, dans l'esprit du législateur du moins, défend les plus fragiles dans le cadre légal du LME³⁰ et que l'on peut qualifier de discrimination positive, se retourne dans le cadre de ces deux LMP pour, au contraire, les cibler spécifiquement au motif de leur disponibilité altérée, ou présumée telle (compétences, âge, santé, situation familiale etc.) et devenir ainsi une discrimination négative.

Conclusion

Dans un contexte économique où le système productif est profondément bouleversé, nous avons dégagé quelques explications possibles concernant l'évolution statistique présentée et détaillée par Myriam Bobbio : les licenciements collectifs pour motif économique, parfois remplacés par des licenciements pour motif personnel *conjoncturels de crise*, poursuivent une lente ascension cependant que les licenciements pour motif personnel *structurels* explosent sous l'effet de mutations financières et de réorganisations compétitives incessantes qui piègent les salariés.

Cette situation interroge la relation salariale, le Contrat à Durée Indéterminée et l'usage du droit du travail. La relation salariale plie sous l'effet des dynamiques de flexibilité quantitative et qualitative et nous l'avons vu, les licenciements s'ouvrent sur des recompositions statutaires. Dans cette situation, le CDI est un contrat fragile qui ne protège que les mieux disposés en termes d'*habitus* et de *disposition multifactorielle globale*.

Dans les débats récents relatifs au CNE et à la loi sur l'égalité des chances (dont le CPE), le CDI a souvent été présenté par les protagonistes comme le contrat qui protège. En regard des entretiens réalisés du moins, nous doutons désormais de cette protection. Enfin, il apparaît que le droit du travail s'altère au gré des initiatives qui contournent ou qui instrumentalisent les règles relatives aux licenciements. Cette situation devrait encourager à le rénover.

³⁰ Obligation pour l'employeur de définir un ordre des licenciements à partir de critères qui prennent en compte les charges de famille (parents isolés...), l'ancienneté, les difficultés de réinsertion professionnelles en particulier.

Bibliographie partielle

Partie quantitative

- Numéro spécial de Liaisons Sociales, « Licenciement pour motif personnel », novembre 2003
- Christine Lagarenne, Marine Leroux : « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », PIPS n°11.1, mars 2006
- Elisabeth Claveau, « Annuaire statistique de la demande d'emploi Édition 2006 », Les cahiers de l'observatoire de l'ANPE, Septembre 2006 - N° 1
- Ketty Attal-Toubert, Christine Couderc, Anne Mansuy, « L'enquête Emploi en 2002 et 2003 », INSEE Résultat N° 51 soc - juil 2006
- Brigitte Munoz Perez, Evelyne Serverin : « Le droit du travail en perspective contentieuse 1993 à 2003 », DACS 2005-02, juin 2005
- Thomas Amossé : « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », PIPS n°39.1, septembre 2006
- Melot R. (2002), « Les modes de règlement contractuel des litiges nés du contrat de travail », Thèse en sociologie du droit du travail, École normale supérieure, Cachan.
- Victor de Oliveira : « les demandes de licenciement de salariés protégés : une baisse de 10 % en 2004 », PIPS n°28.1, juillet 2006

Partie qualitative

- Blaise H, « Rupture amiable et transaction, une distinction délicate en droit du travail », *Droit Social*, janvier 1996, n°1 p33-36.
- Chateauraynaud. F, *La faute professionnelle*, Paris, Métailié, 1995.
- Delplancke C, Laschon P, « La transaction une solution précaire », *Semaine sociale Lamy*, 9 avril 1996, n°787, p3-4
- Durand J-P., *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- Dares, Mars 2006 –N°11.1.
- Erbes-Seguin, « Le contrat de travail ou les avatars d'un concept ». *Sociologie du travail*, janvier-mars 1983, n°1 p 1-14.
- Freudenberger. H J, *L'épuisement professionnel, la brûlure interne*, Gaëtan Morin, 1995.
- Gazier Bernard « Tris et contrôle des salariés dans les organisations : quelques chassés-croisés entre économie et sociologie ». *Revue Française de sociologie*, juillet-septembre 1997, n°38-3, p525-552.

Guillemard A-M, « Les sociétés à l'épreuve du vieillissement. Le défi de l'emploi en seconde partie de carrière », *Futuribles*, n°229, Paris, 2004.

Hirigoyen. MF, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

Lagarenne C., Le Roux M., « Les licenciements en 2003, trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières informations et premières synthèses*,

Lhuillier.D, *Placardisés, Des exclus dans l'entreprise*, Seuil, Paris, 2002.

Linhart, D., Rist, B, et Durand E., *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonvielle-Saint-Agne, Eres, 2002.

Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.

Melot R., *Entre contrat et procès : enquête sur les transactions entre employeur et salarié*, thèse de doctorat, Ecole normale Supérieure de Cachan. 2003.

Piazza B., Pichon A., « Le licenciement pour motif personnel : un révélateur de l'implication contrainte et de la servitude volontaire », in Durand J-P, Le Floch M-C, *La question du consentement au travail De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, 2006.

Pichon A., *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*, Thèse de doctorat, Université d'Evry, 2006.

Pignoni T, Zouary P, « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, Juillet 2003, p 1et 4.

Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., *La confiance*, Gaëtan Morin Editeur, Paris, 1999.

Reynaud. J-D, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 1995.

Supiot. A (dir), *Au delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

Annexes

Annexe 1

Tableau comparatif entre LME et LMP

| Conditions et obligations discriminantes <i>Liste non exhaustive</i> | LME Individuel | LME 2 à 9 salariés | LME 10 salariés et plus | | LMP Inaptitude | LMP Insuffisance ou désaccord professionnel | LMP Faute sérieuse | LMP Faute grave | LMP Faute lourde |
|---|--|-----------------------|-------------------------------|--|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Motifs | Economique | | | | Personnel non disciplinaire « cause réelle et sérieuse » | | Personnel disciplinaire « cause réelle et sérieuse » | | |
| Causes | <i>Difficultés économiques ou mutations technologiques</i> | | | | <i>Inaptitude physique</i> | <i>Insuffisances ou désaccords Professionnels</i> | <i>Faute sérieuse</i> | <i>Troubles ou pertes</i> | <i>Intention de nuire</i> |
| Obligation de prévention et d'accompagnement | O | O | O | | N | N | N | N | N |
| Consultation des RP | N | O | O | | N | N | N | N | N |
| Information de la DDTEFP | O | O | O | | N | N | N | N | N |
| Prise en compte des avis de l'administration | N | N | O | | N | N | N | N | N |
| PSE | N | N | O (sce) | | N | N | N | N | N |
| Critère et Ordre de licenciement | O | O | O | | N | N | N | N | N |
| Priorité de réembauchage | O | O | O | | N | N | N | N | N |
| Recherche de possibilité de reclassement | O (sce) | O (sce) | O (sce) | | O | N | N | N | N |
| Dispositifs de reclassement | O (sce) | O (sce) | O (sce) | | N | N | N | N | N |
| Indemnité de licenciements 2 ans et + | 2/10 | 2/10 | 2/10 | | 2/10 ou 1/10 Prof/non prof | 1/10 | 1/10 | N | N |
| Contribution Delalande | O | O | O | | N | O | O | N | N |
| Préavis | O | O | O | | O | O | O | N | N |
| Indemnités de congés payés | O | O | O | | O | O | O | O | N |

O = oui : N = non

sce = sous condition d'effectifs

Source utilisée : site internet, intranet du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement : <http://www.travail.gouv.fr> ; fiches pratiques/licenciement.

| Synthèse comparative LME / LMP | |
|---|--|
| LME | |
| <i>Avant la mise en œuvre</i> | |
| <p>Prévention et accompagnement des licenciements économiques : les obligations de l'employeur</p> <p>Une décision de licenciement pour motif économique ne peut intervenir que si le reclassement des intéressés dans l'entreprise ou le groupe, s'avère impossible. En conséquence, avant de commencer la procédure de licenciement, l'employeur est tenu de tout mettre en œuvre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ former et adapter le salarié concerné à l'évolution de son emploi ; ■ le reclasser dans l'entreprise (ou dans le groupe auquel elle appartient) dans un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent ou, à défaut, et avec l'accord exprès du salarié, sur un emploi d'une catégorie inférieure. Dans les entreprises de 50 salariés et plus l'employeur est, en outre, tenu d'élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi. | |
| <i>Pendant la mise en œuvre</i> | |
| Individuel | Motiver des difficultés économiques ou des mutations ; reclassement du salarié ; ordre des licenciements ; convocation du salarié à un entretien préalable avant toute décision ; notification du licenciement ; information de la DDTEFP ; préavis. Priorité de réembauchage. En outre, lorsque le licenciement touche un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit obtenir une autorisation de l'inspecteur du travail pour pouvoir le licencier |
| 2 à 9 salariés | Motiver des difficultés économiques ou des mutations ; Consultation des représentants du personnel s'il y en a, ordre des licenciements, entretien préalable, information de la DDTEFP... préavis. Priorité de réembauchage. L'employeur doit aussi, préalablement au licenciement, chercher à reclasser les salariés dont le licenciement est envisagé. En cas de licenciement d'un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit en outre obtenir une autorisation de l'inspection du travail. |
| 10 salariés et plus | Motiver des difficultés économiques ou des mutations ; Consultation des représentants du personnel ; ordre des licenciements, entretien préalable, information de la DDTEFP ; information et prise en compte des suggestions de l'Administration ; élaboration, dans les entreprises d'au moins 50 salariés d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Préavis. Priorité de réembauchage. En cas de licenciement d'un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit en outre obtenir une autorisation de l'inspection du travail. L'employeur risque des sanctions civiles ou pénales en cas d'irrégularités dans la procédure de consultation des représentants du personnel et d'information de l'Administration. |
| LMP | |
| Pendant la mise en œuvre d'un LMP inaptitude | Constat de la médecine du travail (motif « réel et sérieux » d'inaptitude) ; reclassement du salarié ; avis aux délégués du personnel sur le reclassement ; constat d'impossibilité de reclassement ; convocation du salarié à un entretien préalable avant toute décision ; rédiger et envoyer une lettre de licenciement ; préavis non effectué non payé ou non effectué payé si accident de travail ou maladie professionnelle. En outre, lorsque le licenciement concerne un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit obtenir une autorisation de l'inspecteur du travail pour pouvoir le licencier. |
| Pendant la mise en œuvre des autres LMP | Définir un motif « réel et sérieux » ; convoquer le salarié à un entretien préalable (avec possibilité de se faire assister) avant toute décision ; motiver ; rédiger et envoyer une lettre de licenciement ; respecter un préavis sauf en cas de faute grave ou lourde. En outre, lorsque le licenciement concerne un salarié protégé (délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, délégué syndical...), l'employeur doit obtenir une autorisation de l'inspecteur du travail pour pouvoir le licencier. |

Source utilisée : site internet, intranet du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement : <http://www.travail.gouv.fr> ; fiches pratiques/licenciement

Annexe 2

Exemples de lettres relatives à un licenciement pour motif personnel

Convocation à un entretien préalable

Lettre de convocation à un entretien préalable – Entreprise sans représentant du personnel avec mise à pied conservatoire

Entreprise

Adresse

À, le 20...

M.

Adresse

Lettre recommandée AR

ou remise à l'intéressé contre décharge

M.,

Nous vous informons que nous envisageons à votre égard une mesure de licenciement.

Conformément aux dispositions du Code du travail, nous vous prions de vous présenter le à heures au siège de notre société pour un entretien préalable avec M. sur cette éventuelle mesure.

Nous vous précisons que vous avez la faculté de vous faire assister lors de cet entretien par une personne de votre choix appartenant au personnel de l'entreprise ou par un conseiller du salarié inscrit sur une liste dressée à cet effet par le préfet de

Vous pouvez consulter cette liste :

– dans les locaux de l'inspection du travail

– à la mairie

En raison de la gravité des faits qui vous sont reprochés, nous avons décidé de vous notifier une mise à pied conservatoire avec effet immédiat dans l'attente de l'issue de la procédure engagée.

Veillez

[Qualité du représentant de la société]

[Signature]

[Nom]

Source : <http://www.lentreprise.com>

Annexe 3

Lettre de licenciement pour motif personnel

Lettre de licenciement pour motif personnel hors faute grave ou lourde avec dispense de préavis

Entreprise

Adresse

À, le 20...

M.

Adresse

Lettre recommandée AR

M.,

Par lettre en date du, nous vous avons adressé une convocation à un entretien préalable en vue d'examiner la mesure de licenciement que nous envisageons à votre égard.

Au cours de cet entretien, nous vous avons exposé les motifs de cet éventuel licenciement et nous avons pris note de vos observations qui ne se sont toutefois pas révélées satisfaisantes.

Aussi, nous entendons par la présente vous notifier votre licenciement.

Nous vous rappelons les raisons qui nous conduisent à appliquer cette mesure

Nous vous dispensons d'effectuer votre préavis qui prendra fin mois après première présentation de cette lettre.

Nous vous informons que vous serez, pendant la durée de votre préavis, en droit de demander à utiliser les [...] heures que vous avez acquises au titre du droit individuel à la formation, pour bénéficier d'une action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou de formation.

Au terme de votre contrat de travail, votre solde de tout compte vous sera versé et votre certificat de travail vous sera remis.

Veillez

[Qualité du représentant de la société]

[Signature]

[Nom]

Source : <http://www.lentreprise.com>

Annexe 4
Lettre de transaction

Lettre de transaction

ENTRE

La société

Représentée par

D'une part.

ET

M.

D'autre part.

IL A ÉTÉ EXPOSÉ ET CONVENU CE QUI SUIT :

M. est entré au service de la Société le Il occupait les fonctions de
Par lettre du, la société lui a notifié son licenciement.

1. Position initiale de l'employeur [...]

2. Position initiale du salarié [...]

M. a contesté les motifs invoqués à son encontre et indiqué son intention d'obtenir devant la juridiction compétente réparation de son préjudice qu'il a évalué à euros.

Les parties, qui se sont rapprochées, ont décidé de mettre fin au litige et de s'engager irrévocablement et à titre transactionnel :

1°) La Société réglera à M. l'ensemble des sommes qui lui sont dues au titre d'arriéré de salaires, de gratifications éventuelles, d'indemnité compensatrice de congés payés et de préavis et d'indemnité de licenciement au plus tard à l'issue de son préavis.

2°) La Société lui versera au plus tard le et à titre transactionnel une indemnité complémentaire de euros. Seront déduites de cette somme la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS), la contribution sociale généralisée (CSG) ainsi que les cotisations sociales dues conformément aux dispositions légales.

3°) En contrepartie du versement de l'indemnité transactionnelle visée ci-dessus, et sous réserve du paiement de l'ensemble des autres sommes mentionnées ci-dessus, M. se déclare entièrement rempli de ses droits au titre de l'exécution et de la cessation de son contrat de travail et renonce à toute instance et action à l'encontre de la Société

4°) Le présent accord constitue une transaction au sens des articles 2044 et suivants du Code civil qui disposent en particulier que :

« Les transactions ont, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort; elles ne peuvent être attaquées pour cause d'erreur, ni pour cause de lésion ».

Fait à, le 20... en deux exemplaires.

La Société M.

[La signature doit être précédée de la mention manuscrite :

« Bon pour transaction, désistement d'instance et d'action ».]

Source : <http://www.lentreprise.com>